2025

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

RAPPORT FINANCIER ANNUEL
RAPPORT INTÉGRÉ



ACCOR

Powered by emotion

Sommaire

Rapport Intégré 3

1 Présentation du Groupe 95

1.1 Profil et atouts du Groupe 96
1.2 Enjeux sectoriels et tendances consommateurs 104
1.3 Leviers stratégiques du Groupe 108

2 Environnement de contrôle et facteurs de risques 113

2.1 Environnement de contrôle 114
2.2 Facteurs de risques 122

3 Responsabilité de l'entreprise 135

3.1 Rapport de durabilité 136
3.2 Plan de vigilance 294

4 Rapport sur le gouvernement d'entreprise 309

4.1 Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance 310
4.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2025 314
4.3 Fonctionnement et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités 334
4.4 Comités du Conseil 338
4.5 Rémunération des mandataires sociaux 341
4.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société 360
4.7 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique 368
4.8 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale 368
4.9 Assemblée Générale annuelle 368
4.10 Autorisations en matière d'opérations sur le capital de la Société 369
4.11 Annexes 370
4.12 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées 379

5 Commentaires sur les comptes et événements post-clôture 383

5.1 Commentaires sur l'exercice 2025 384
5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2025 391
5.3 Contrats importants 395
5.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice 395

6 États financiers 397

6.1 Comptes consolidés et notes annexes 398
6.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 455
6.3 Comptes annuels mère et annexes 459
6.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 489

7 Informations sur la Société et le capital 495

7.1 Renseignements concernant la Société 496
7.2 Notations financières 498
7.3 Capital 499
7.4 Actionnariat 502
7.5 Marché des titres de Accor 505

8 Informations complémentaires 507

8.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public 508
8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes 509
8.3 Informations incluses par référence 510
8.4 Table de concordance du Document d'enregistrement universel 510
8.5 Table de concordance du Rapport financier annuel 517
8.6 Liste d'informations publiées dans le Rapport de Durabilité et issues d'autres actes législatifs 522

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

RAPPORT FINANCIER ANNUEL
RAPPORT INTÉGRÉ

2025



AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 27 mars 2026 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'Autorité des Marchés Financiers conformément au règlement (UE) 2017/1129.

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

ACCOR
Powered by emotion





Rapport Intégré

2025

SOMMAIRE

Message du Président-directeur général **6**
Profil **8**
Chiffres clés **10**
Modèle d'affaires **12**
Parties prenantes **14**

1 Contre vents et marées

Contexte mondial **18**
Stratégie du Groupe **20**
Points de vue d'experts **22**

2 Des trésors d'hospitalité

Atouts
- Solutions et services 30
- Expérience client 32
- Organisation du Groupe 34
- Écosystème de marques 36

Collaborateurs et Culture **38**

3 Être et agir

Avancées stratégiques
- Horizons inédits 52
- Pouvoir des marques 56
- Expériences singulières 60
- Aller plus loin ensemble 64

4 L'avenir en conscience

Les engagements **70**
- Agir en faveur du climat 72
- Protéger les ressources en eau 74
- Préserver la biodiversité 76
- Optimiser les ressources 78
- Accueillir à bras ouverts 80
- Respecter les droits humains 82
- Prendre soin des communautés 84

5 L'équilibre en action

Le Conseil d'administration **88**
La Direction exécutive **90**
La gestion des risques **92**

Pour plus d'informations,
rendez-vous sur www.accor.com
ou suivez-nous sur Linkedin,
Instagram, YouTube,
Tiktok, X et Facebook.



Fairmont Mumbai Sahar, Inde.



L'année 2025 a été une période d'une exceptionnelle vitalité pour Accor. Alors que le monde continue de s'adapter et de redéfinir les contours du voyage et malgré un contexte mondial parfois chahuté notre Groupe a démontré une agilité et une détermination sans faille, confirmant sa position de leader et de pionnier de l'hospitalité mondiale.

Cette croissance robuste, année après année, démontre la solidité de notre modèle, le talent de nos équipes, la qualité de nos marques, la pertinence de notre présence géographique diversifiée et la confiance renouvelée de nos parties prenantes. C'est la combinaison de ces atouts qui fait la force de notre Groupe et son succès dans la durée.

« Notre industrie se révèle plus que jamais un pilier de l'économie mondiale et un vecteur inestimable de connexion humaine. »

Notre industrie, celle du voyage et de l'hospitalité, se révèle plus que jamais un pilier de l'économie mondiale et un vecteur inestimable de connexion humaine. Avec une croissance continue des flux touristiques internationaux et des projections positives pour les années à venir, nous évoluons dans un secteur où l'aspiration à vivre des expériences authentiques et mémorables ne cesse d'être plus grande. Accor est au cœur de cette dynamique, guidé par une vision claire : façonner l'hospitalité de demain, pour chaque voyageur, à chaque endroit, à chaque instant.

Tout d'abord, au cœur de notre stratégie de fidélisation, le programme ALL Accor a franchi un cap historique cette année : nous sommes fiers de compter désormais plus de 110 millions de membres à travers le monde. Ce jalon, bien au-delà d'un chiffre, représente une communauté engagée, fidèle, qui choisit Accor pour sublimer ses expériences.

Le segment du luxe dans lequel Accor s'est imposé en quelques années parmi les leaders mondiaux continue de nous offrir des perspectives particulièrement prometteuses. Nos marques emblématiques, Raffles, Fairmont et Sofitel, ont retrouvé leur force et leur attractivité et Orient Express déploie ses premiers projets, renforçant encore la légitimité du Groupe dans ce segment où l'exigence et l'excellence sont clés.

Sur le luxe, nous avons également enrichi notre collection avec le lancement de la marque Emblems Collection, inaugurant son tout premier établissement à Lucknam Park au Royaume-Uni, offrant des expériences sur mesure dans des lieux d'exception.

Ennismore, notre division Lifestyle, a continué en 2025 d'être un moteur de croissance rapide, redéfinissant les codes de l'hospitalité avec ses marques originales et fortes et ses concepts novateurs qui résonnent notamment auprès d'une nouvelle génération de voyageurs.

Cette année, le renouveau de nos marques établies, au sein de notre division Premium, Milieu de Gamme et Économie, a aussi été une priorité. Pullman, par exemple, s'est réinventée avec le concept PullmanxChange, transformant ses espaces en lieux de rencontres et de collaborations dynamiques, parfaitement adaptés aux attentes des voyageurs d'affaires et de loisirs contemporains. ibis, Novotel, Mercure continuent, quant à elles, à tirer la croissance, en particulier dans les marchés à fort potentiel.

Notre empreinte mondiale s'est ainsi renforcée en 2025. En Inde, notre partenariat stratégique avec Interglobe a connu une expansion significative, nous permettant de capitaliser sur un marché en pleine croissance. L'Inde deviendra dans les dix prochaines années une puissance incontournable pour notre industrie et un marché clé pour le Groupe. Nous avons mis en place l'organisation et recruté les meilleurs talents pour exécuter notre feuille de route ambitieuse dans ce pays avec l'objectif d'un réseau de 300 hôtels à l'horizon 2030. Sur le continent américain, nous avons consolidé notre présence avec la signature de 17 nouveaux hôtels sous nos marques Premium, Milieu de Gamme & Économique, et Ennismore grâce à l'acquisition de Royal Holiday Group. À Las Vegas, nous avons également célébré la signature du plus grand hôtel jamais intégré à notre portefeuille avec Handwritten Collection.

Ces succès sont avant tout le fruit de l'engagement inébranlable de nos Heartists®, nos collaborateurs qui chaque jour donnent vie à l'hospitalité selon Accor. Leur passion, leur dévouement et leur créativité sont la pierre angulaire de notre croissance, et je tiens à leur exprimer ma profonde gratitude. Grâce à eux, nous offrons des expériences mémorables et faisons vivre ce sens de l'accueil généreux pour lequel nous sommes reconnus.

Notre responsabilité va au-delà de la performance économique. Elle s'inscrit dans un engagement profond pour un tourisme plus durable et plus inclusif. Nous sommes convaincus que l'avenir de l'hospitalité est intrinsèquement lié à la préservation de notre planète et au bien-être des communautés locales. Notre partenariat avec le World Monuments Fund (WMF), encore renforcé cette année, illustre cette ambition de construire des ponts entre le patrimoine, la culture et les communautés locales. Chez Accor, nous croyons que la culture éclaire, relie et élève. En soutenant la création, le patrimoine et les talents, nous faisons plus qu'ouvrir nos portes : nous stimulons la curiosité et participons à l'ouverture d'esprit.

Accor est ainsi plus que jamais prêt à explorer de nouveaux horizons, à ouvrir de nouveaux marchés, à innover de manière responsable et à continuer de bâtir l'hospitalité de demain avec vous et pour vous. En 2026 et au-delà, nous poursuivrons cette formidable aventure avec audace et détermination.

Je vous remercie chers propriétaires, partenaires, actionnaires, collaborateurs et amis du Groupe pour votre confiance et votre soutien dans cette aventure passionnante.

SÉBASTIEN BAZIN

Président-directeur général, Accor.



Sublimer l'expérience de l'hospitalité

Acteur majeur de l'hôtellerie-restauration à l'international, Accor propose des séjours et des expériences dans plus de 110 pays avec plus de 5 800 hôtels d'affaires et de loisirs et 10 000 bars et restaurants, ainsi que des installations bien-être et des espaces de travail flexibles. Avec plus de 45 marques allant du luxe et du lifestyle à l'économique, le Groupe exploite l'un des écosystèmes les plus diversifiés du secteur.

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

Accor s'attache à stimuler la croissance et la création de valeur, tout en respectant des pratiques commerciales éthiques et un modèle de tourisme responsable, fondé sur le développement durable, la solidarité, ainsi que la diversité et l'inclusion. La mission du Groupe s'exprime au travers de sa raison d'être : *Artisans pionniers d'une hospitalité responsable, nous faisons dialoguer les cultures, avec passion et générosité.*

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



Un Groupe leader

Indicateurs financiers

5 639 M€
de chiffre d'affaires

+ 380 000
salariés sous enseigne Accor

110
pays

30 Mds€
de volume d'affaires

632 M€
de *free cash-flow* récurrent

449 M€
de résultat net part du Groupe

1 201 M€
d'exédent brut d'exploitation courant

11,3 Mds€
de capitalisation boursière au 31 décembre 2025

UN RÉSEAU EN CONSTANT DÉVELOPPEMENT

5 836
hôtels

1 527
hôtels en développement

881 427
chambres

257 134
chambres en développement



Indicateurs extra-financiers

Climat et biodiversité

- **- 5,2 %** vs 2025 en intensité en eau*
- **+ 600** hôtels actifs dans le programme *Skip the Clean***
- **57 %** des hôtels sous enseigne sont écocertifiés

Préservation des ressources

- **149 g** / couvert de gaspillage alimentaire en 2025 (vs objectif d'atteindre 235 g / couvert)

Restauration et valorisation du patrimoine

- Identification de **4** sites clés dans le cadre d'un partenariat avec le *World Monuments Fund*

Solidarité, diversité et inclusion

- **42,2 %** de femmes dans les Comités de direction
- **62 %** des collaborateurs ne sont pas diplômés au-delà du baccalauréat (ou équivalent)
- **+ 17 400** personnes ont bénéficié de projets solidaires initiés par Accor en 2025

* en litres par chambre occupée.

** *Skip the Clean* est un programme qui permet aux clients de décliner le ménage quotidien et de gagner des points de fidélité.



SO/, Maldives.

Une source de valeur, un moteur d'agilité

Ressources

capital humain
- Plus de 380 000 salariés sous enseigne Accor
- Plus de 300 métiers
- L'Accor Academy propose différents programmes de formation à tous les Heartists® depuis 1985
- Une culture forte, commune à l'ensemble des Heartists®
- Une approche Diversité, Équité et Inclusion et une Politique droits humains déployées mondialement

capital naturel
- 13 959 TWh d'énergie consommée*
- 6 849 kt de CO_2 équivalent (Scope 1-2-3, SBTi)
- 73 millions de m^3 d'eau prélevés (hôtels filiales et sous contrat de management)
- 410 kt de déchets générés (hôtels filiales et sous contrat de management)

capital commercial
- Plus de 45 marques sur tous les segments Luxe et Lifestyle, Premium, Milieu de gamme, Économique
- Des solutions au service de la performance : centrale d'achats, outils de distribution, expertise digitale et technologique
- Restauration, divertissement et salles de spectacles, espaces de réunions et de coworking, offres de spa et fitness
- Plus de 110 pays
- Un réseau de 5 836 hôtels, 881 427 chambres
- Un pipeline de 257 134 chambres
- Un programme de fidélité ALL Accor fort de plus de 110 partenariats

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

Stratégie

APPORTER DU TRAFIC
pour attirer, convertir et fidéliser les clients, les collaborateurs et les partenaires

ACCÉLÉRER LA CROISSANCE
pour se donner les moyens d'un développement rapide et durable

INNOVER EN PERMANENCE
pour booster l'attractivité du modèle *asset light*

Le socle d'expertises

Un leader mondial de l'hospitalité à l'écosystème complet d'expertises, de solutions et d'expériences

Une culture chaleureuse et accueillante, du siège social aux hôtels, à travers tous les segments de marché et dans toutes les régions du monde

Transitions



CLIMATIQUE ET ÉCOLOGIQUE



SOCIALE ET SOCIÉTALE

Fort d'un modèle diversifié et équilibré, Accor s'appuie sur l'agilité de sa vision stratégique, la qualité de son expertise et la solidité de ses actifs pour créer de la valeur, demeurer un partenaire de confiance pour les propriétaires hôteliers et s'affirmer comme un pionnier de l'hospitalité responsable auprès de ses clients.

Atouts

UN ÉCOSYSTÈME
intégré de marques,
de services et de solutions

DES ÉQUIPES
passionnées et
professionnelles

UN PROGRAMME DE FIDÉLITÉ
proposant une expérience
maintes fois récompensée
et une plateforme de
réservation intégrée

UNE EXPERTISE
en matière de
développement durable

UNE ORGANISATION
structurée autour de deux
divisions claires et agiles et d'une
Plateforme Globale Partagée

Une expertise pionnière,
de presque 60 ans
au service d'expériences
uniques créatrices de liens

Une démarche en faveur
de la diversité et de l'inclusion
garantissant performance
et cohésion

Une stratégie de développement
durable au cœur du modèle
économique

Création de valeur

pour les collaborateurs et les communautés locales

- Plus de 95 000 embauches en 2025**
- Plus de 42 % de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial et 41 % dans les équipes**
- 62 % des collaborateurs ne sont pas diplômés au-delà du baccalauréat (ou équivalent)**
- Un taux d'engagement des hôtels de 8,8/10**
- Plus de 500 projets soutenus par Accor Solidarity depuis sa création

pour les partenaires et les clients

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

performance extra-financière

- 57 % des hôtels sous enseigne sont écocertifiés
- 93 % des hôtels sous enseigne ont utilisé un outil de mesure environnemental en 2025
- 81 % des hôtels sous enseigne ont supprimé au moins 57 produits en plastique à usage unique
- 149 g / couvert de gaspillage alimentaire en 2025 (vs objectif d'atteindre 235 g / couvert)

performance économique

- Plus de 5,6 Mds€ de chiffre d'affaires
- Plus de 1,2 Md€ d'Excédent Brut d'Exploitation courant
- 743 M€ versés aux actionnaires en 2025, à travers les rachats d'actions et le versement de dividendes

* Périmètres A, B et C : activités propres, managés et franchisés.
** Périmètres A et B : activités propres et hôtels managés.

TECHNOLOGIQUE ET DIGITALE

Un impact à chaque interaction

Un dialogue régulier, une confiance authentique et une transparence constante constituent les fondements des relations du Groupe avec ses parties prenantes.

Avec les parties prenantes internes

Salariés, partenaires sociaux, gérants d'enseignes, conseil d'administration et comités spécialisés, Comité de direction Groupe, Comités exécutifs.

PRINCIPALES RÉALISATIONS 2025

Accor poursuit sa démarche en faveur de la mixité au sein du Groupe, les femmes représentant 41 % des effectifs et 42,2 % des sièges au sein du Comité de direction.

Avec les clients et consommateurs finaux

Particuliers, entreprises, comités d'entreprise, distributeurs, propriétaires, hôteliers.

PRINCIPALES RÉALISATIONS 2025

Le programme de fidélité ALL Accor a franchi le cap des + 110 millions de membres, créant de la valeur pour les clients à tous les niveaux.



Avec la société civile

Communautés locales, associations de riverains, Think tanks, centres de recherche et de réflexion, agences multilatérales, écoles et universités, ONGs et organisations internationales, fondations, relais d'opinion : médias & experts, mécènes.

PRINCIPALES RÉALISATIONS 2025

Novotel devient la première marque hôtelière à rejoindre la *Seafood Task Force* (STF). Cette étape s'inscrit dans le prolongement de l'engagement triennal global de la marque en faveur des océans et de son partenariat avec le *World Wide Fund for Nature* (WWF).

Avec les acteurs financiers et extra-financiers

Actionnaires, investisseurs, banques et organismes de crédit, agences de notation financières, agences de notation extra-financières .

PRINCIPALES RÉALISATIONS 2025

En 2025, Accor a franchi une étape majeure avec l'éco-certification de plus de 57 % de son réseau mondial.

Avec les organisations sectorielles

Associations, coalitions et partenaires sectoriels, réseaux d'entreprises et réseaux économiques transverses, associations professionnelles.

PRINCIPALES RÉALISATIONS 2025

Accor a renouvelé sa présidence du *European Hotel Forum* au niveau européen et a pris la présidence du Groupement national des chaînes hôtelières en France.



Avec les fournisseurs

Prestataires, sous-traitants.

PRINCIPALES RÉALISATIONS 2025

Accor a accompagné plus de 2 000 fournisseurs dans l'amélioration de leur performance en matière de développement durable, améliorant ainsi leur score moyen EcoVadis, de 17 points sur 100, entre 2022 et 2025 .

Avec les puissances publiques et organismes de régulation

Autorités des marchés financiers, États, administrations publiques, instances et organes multilatéraux, collectivités locales et territoriales.

PRINCIPALES RÉALISATIONS 2025

Le projet porté par le groupe Accor, de redonner à la Citadelle Vauban toute sa splendeur, a été sélectionné dans les projets structurants retenus par les pouvoirs publics français et présenté, en mai 2025, aux investisseurs internationaux lors du sommet *Choose France*.



1 *Contre vents et marées*

Dans un monde marqué par l'instabilité et l'évolution constante, la stratégie de Accor s'ancre dans un secteur de l'hospitalité stimulant. Riche en opportunités sur des marchés diversifiés, exigeants et encore inexploités, le Groupe poursuit sa croissance et son approche agile tout en générant de la valeur pour l'ensemble de ses clients — **une stratégie ambitieuse qui mobilise toutes les forces vives de Accor.**

Un secteur porteur, un marché dynamique

Dans un monde en constante évolution, le secteur de l'hôtellerie-restauration traverse une période charnière, marquée par de nouvelles opportunités et de nouveaux impératifs.



Un marché de l'hôtellerie en pleine expansion	L'essor rapide d'une classe moyenne	Un contexte géopolitique et économique incertain	Une règlementation ESG plus stricte
Des taux d'occupation élevés, laissant présager une demande stable et pérenne	Une croissance démographique mondiale soutenue	Des tensions internationales persistantes, marquées par une recrudescence des conflits régionaux	Des ambitions climatiques renforcées en faveur de la neutralité carbone dans 145 pays
Une clientèle qui accorde la priorité aux voyages, aux loisirs, aux expériences et à l'optimisation du temps pour soi	Une démocratisation du voyage, avec une augmentation continue du nombre de touristes dans l'ensemble des segments	Une mondialisation qui prend de nouvelles formes avec l'essor de politiques protectionnistes	Des exigences réglementaires toujours plus strictes, appelant un reporting de plus en plus précis (CSRD, ISSB)
Un fort engouement pour le « bleisure travel », favorisant le prolongement des voyages d'affaires et l'augmentation des dépenses	Une hausse du pouvoir d'achat, notamment en Asie, avec de nouvelles opportunités de développement	Des économies aux dynamiques de croissance divergentes (États-Unis, Chine, Union européenne)	Un devoir de vigilance renforcé au sein de l'UE visant à prévenir les risques sociaux, environnementaux et de gouvernance (CSDDD)
Une demande accrue pour des expériences ultra-personnalisées	Un intérêt croissant des consommateurs pour les nouveaux territoires et les destinations confidentielles	Une conjoncture économique impactée par la baisse de l'inflation et par la surenchère en matière de tarifs douaniers	Une multiplication des lois et des règlementations au niveau national et supranational
S'imposer sur le marché des expériences uniques	**Anticiper les attentes des consommateurs sur les marchés établis émergents**	**S'adapter aux évolutions et y répondre avec agilité**	**S'adapter aux normes en vigueur et déployer les engagements du Groupe**

Une feuille de route pour un impact durable

En 2025, Accor a poursuivi la mise en œuvre de sa feuille de route stratégique, en saisissant les opportunités offertes par la conjoncture pour affirmer son rôle de pionnier et stimuler la croissance, créer de la valeur et favoriser l'innovation.

La stratégie de Accor vient prolonger sa Raison d'être : « Artisans pionniers d'une hospitalité responsable, nous faisons dialoguer les cultures, avec passion et générosité. »

Apporter du trafic

Attirer, convertir et fidéliser les clients, Heartists® et partenaires

Accélérer la croissance

Se donner les moyens d'une croissance rapide et durable

Innover en permanence

Mettre en place les conditions favorables au modèle *asset light*

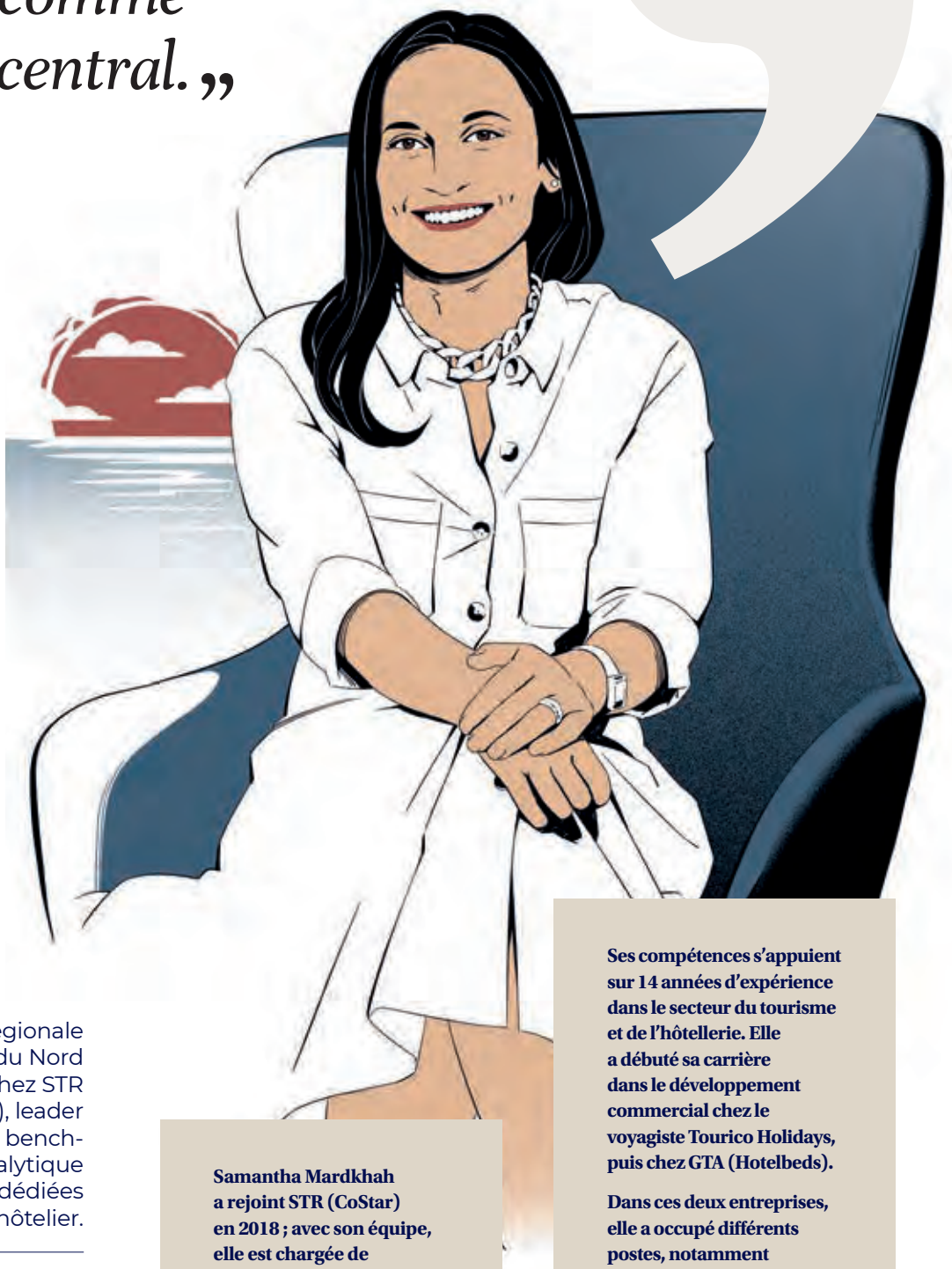
UNE SÉLECTION D'ACTIONS ET RÉALISATIONS CLÉS POUR 2025

- Lancement de ALL Accor+, une plateforme mondiale permettant de rassembler toutes les offres d'abonnement de Accor.
- Élargissement de l'offre Luxe et conquête de nouveaux publics autour d'expériences intimes et ressourçantes.
- Déploiement d'une stratégie marketing couvrant l'ensemble du tunnel de conversion avec un partenaire unique, optimisant l'allocation des dépenses marketing par marque, par pays et par étape du cycle de vie.
- Renforcement du partenariat avec InterGlobe pour créer une plateforme unifiée permettant d'accélérer le développement de toutes les marques Accor en Inde.
- Renforcement de la position de Accor parmi les leaders du marché des résidences privées, tant en termes de réseau que de portefeuille de projets.
- Intégration de l'IA sur ALL.com et l'application ALL Accor pour personnaliser les recommandations et proposer des fonctionnalités de réservation conversationnelle ainsi qu'un support assisté par des conseillers.
- Lauréat du prix *World Sustainable Travel and Hospitality* 2025 pour notre programme de décarbonation de la chaîne d'approvisionnement, en développant les achats responsables dans l'écosystème des fournisseurs.
- Lancement du *Carbon Tracker*, un outil basé sur l'IA permettant aux clients de mesurer leur empreinte carbone pendant leur séjour à l'hôtel.



« L'expérience s'impose comme le thème central. »

Samantha Mardkhah



Directrice régionale pour l'Europe du Nord et de l'Ouest chez STR (CoStar Group), leader des solutions de benchmarking et d'analytique comparative dédiées au secteur hôtelier.

Samantha Mardkhah a rejoint STR (CoStar) en 2018 ; avec son équipe, elle est chargée de développer la présence de CoStar dans le secteur hôtelier en Europe du Nord et de l'Ouest ainsi qu'au Maghreb.

Ses compétences s'appuient sur 14 années d'expérience dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie. Elle a débuté sa carrière dans le développement commercial chez le voyagiste Tourico Holidays, puis chez GTA (Hotelbeds).

Dans ces deux entreprises, elle a occupé différents postes, notamment dans le développement commercial et la gestion de produits, et a collaboré avec des hôteliers dans plusieurs pays à travers le monde.

Comment qualifieriez-vous l'évolution et la vitalité du secteur de l'hôtellerie-restauration sur les cinq dernières années ?

La demande hôtelière mondiale atteint des niveaux sans précédent par rapport à 2019, enregistrant une hausse de 7,7 % sur l'ensemble des continents à fin septembre 2025. La progression limitée de l'offre ces dernières années a renforcé cette dynamique de demande, se traduisant par des taux d'occupation plus élevés sur la majorité des marchés.

Cela étant, les États-Unis et la Chine ont constitué des exceptions notables au cours de l'année écoulée. L'Amérique du Nord enregistre depuis mars un recul de la demande de visiteurs internationaux, tandis que la Chine poursuit une reprise post-pandémie progressive et n'a pas encore retrouvé ses niveaux de performance d'avant crise.

Par ailleurs, l'évolution des attentes des voyageurs, conjuguée à la hausse des coûts liée à l'inflation, a fortement pesé sur l'évolution des tarifs hôteliers dans de nombreuses destinations à travers le monde. Dans leur ensemble, ces dynamiques en évolution ont profondément remodelé le paysage de l'hôtellerie, au point de le rendre presque méconnaissable par rapport à il y a cinq ans.

Une tendance se détache toutefois très nettement : l'expansion durable du segment du luxe. En Europe, les tarifs des chambres de luxe dépassent désormais d'environ 50 % leurs niveaux d'avant crise sanitaire, même si la demande a rebondi à un rythme plus modéré, se situant actuellement 4 % au-dessus des niveaux de 2019.

Comment expliqueriez-vous la poursuite de la croissance de la demande sur le marché mondial du voyage et de l'hôtellerie internationale ?

L'expérience s'impose comme le thème central. Pendant la pandémie, les voyageurs ont été privés de la possibilité de découvrir de nouvelles destinations et, avec le retour de cette liberté, leurs aspirations ont profondément évolué. Voyager ne se résume plus à un déplacement : c'est désormais synonyme d'une recherche d'expériences de luxe.

« Voyager ne se résume plus à un déplacement. »

Les préférences en matière de destinations ont évolué en conséquence. En Europe, le bassin méditerranéen a connu une hausse de popularité remarquable au cours des vingt-quatre derniers mois — une tendance qui ne montre aucun signe d'essoufflement et devrait se prolonger en 2026. Les voyageurs américains, en particulier, ont joué un rôle déterminant dans le renforcement des performances de la région.

Alors qu'un recul de la fréquentation américaine vers l'Europe était anticipé à la suite des mesures douanières du président Donald Trump, les données de l'*International Air Travel Statistics* indiquent l'inverse : les arrivées internationales en provenance des États-Unis ont progressé de 5 % par rapport à 2024.

Enfin, les destinations occidentales doivent également se préparer à répondre à l'influence économique croissante de pays tels que l'Inde, la Chine et ceux du Moyen-Orient, dont la contribution au chiffre d'affaires global des hôtels européens est appelée à augmenter régulièrement au fil du temps.

Dans quelles régions ou sur quels segments observez-vous un changement du développement hôtelier ?

L'Arabie saoudite s'est solidement imposée comme le leader mondial du développement hôtelier, avec environ 105 000 chambres supplémentaires prévues au cours de la prochaine décennie, dont 45 % sont d'ores et déjà en construction. Dans le cadre de Vision 2030, l'Arabie saoudite connaît un essor touristique majeur avec pour objectif de porter la contribution du tourisme à 10 % du PIB national d'ici 2030, dans le cadre de sa stratégie de diversification économique au-delà du pétrole. Au sein de ce vaste portefeuille de développement, l'offre future de chambres est équilibrée entre les différents segments. À noter que Accor à lui seul concentre + 10 % des futures capacités hôtelières du Royaume.

Alors que de nombreux marchés d'Asie du Sud-Est sont entrés dans une phase plus mature, tirée par les tarifs et offrant un potentiel limité de progression des taux d'occupation, le Vietnam continue de gagner en dynamisme, soutenu par une hausse de l'occupation, un ADR résilient et un RevPAR en nette progression. Le pays s'impose également comme une autre destination phare pour les méga-projets, avec actuellement six développements de plus de 1 000 chambres chacun (certains dépassant les 4 000) dont l'ouverture est prévue d'ici 2030. En revanche, le défi de l'Indonésie ne réside pas dans le pouvoir de fixation des prix, mais dans la faiblesse persistante des taux d'occupation, notamment en semaine et sur le segment corporate, ce qui a freiné l'accélération du RevPAR malgré l'amélioration de l'ADR.

Le pipeline hôtelier européen semble plus modeste. Londres reste néanmoins le marché le plus dynamique d'Europe, avec presque 25 000 nouvelles chambres prévues d'ici 2035. Parmi celles-ci, 22 000 devraient ouvrir d'ici 2029, avec deux fois plus de chambres attendues dans les catégories économie et milieu de gamme supérieur. Bien que l'Europe ne rivalise pas avec le volume de chambres prévues au Moyen-Orient ou en Asie-Pacifique, elle compte néanmoins plusieurs méga-projets d'envergure en Pologne, en Grèce et en Géorgie, chacun dépassant le seuil des 1 000 chambres.

« La personnalisation n'est plus un facteur de différenciation, mais une attente. »

Comment décririez-vous le profil du client-type d'un hôtel en 2025 ?

Le client-type d'un hôtel en 2025 est très diversifié : il comprend des voyageurs d'affaires, des touristes, des familles ou encore des clients « bleisure » (qui associent affaires et loisirs). Les clients accordent une grande importance aux expériences facilitées par la technologie, à la flexibilité des horaires d'arrivée et de départ, à une connexion Wi-Fi performante, ainsi qu'à la facilité d'accès aux transports et aux espaces de coworking.

On observe par ailleurs une forte demande pour des séjours de courte comme de longue durée, afin de s'adapter à la fois à des rythmes professionnels soutenus et aux séjours prolongés liés au télétravail nomade. 35 % des voyageurs internationaux effectuent aujourd'hui des séjours associant vacances et travail à distance, une proportion qui atteint 45 % chez les Millennials.

De plus, l'adhésion aux programmes de fidélité atteint un niveau record : plus de 50 % des nuitées d'hôtel sont réservées par des membres de ces programmes, contre 44 % avant la pandémie. Cette évolution traduit une préférence croissante pour une relation directe avec les marques, ainsi que la valeur perçue des avantages et de la reconnaissance accordés aux clients.

En quoi l'économie de l'expérience influence-t-elle le secteur de l'hôtellerie-restauration ?

En 2025, l'économie de l'expérience constitue un pilier fondamental de la stratégie du secteur de l'hôtellerie-restauration. Les clients privilégient désormais des expériences transformatrices, authentiques plutôt que des biens matériels, en accordant une place croissante à la culture locale, à l'aventure, à la gastronomie expérientielle et au spectacle vivant. Cette demande se traduit par un éloignement du luxe « classique » au profit de moments immersifs et uniques, capables de créer des souvenirs durables. Un voyageur sur dix appartenant à la génération Z ou aux Millennials cite les expériences uniques comme le premier critère dans le choix de ses vacances, et trois sur dix les placent parmi leurs trois principaux critères de choix. De ce fait, les hôtels redoublent d'efforts pour proposer un service d'exception et personnalisé et vont jusqu'à s'appuyer sur la réalité virtuelle et augmentée afin d'enrichir l'engagement des clients. L'excellence du service et la personnalisation sont plus valorisées que les produits matériels, ce qui fait de l'« expérience » le cœur même de l'offre hôtelière.

Que révèle la demande croissante d'expériences personnalisées sur l'orientation que prend le secteur ?

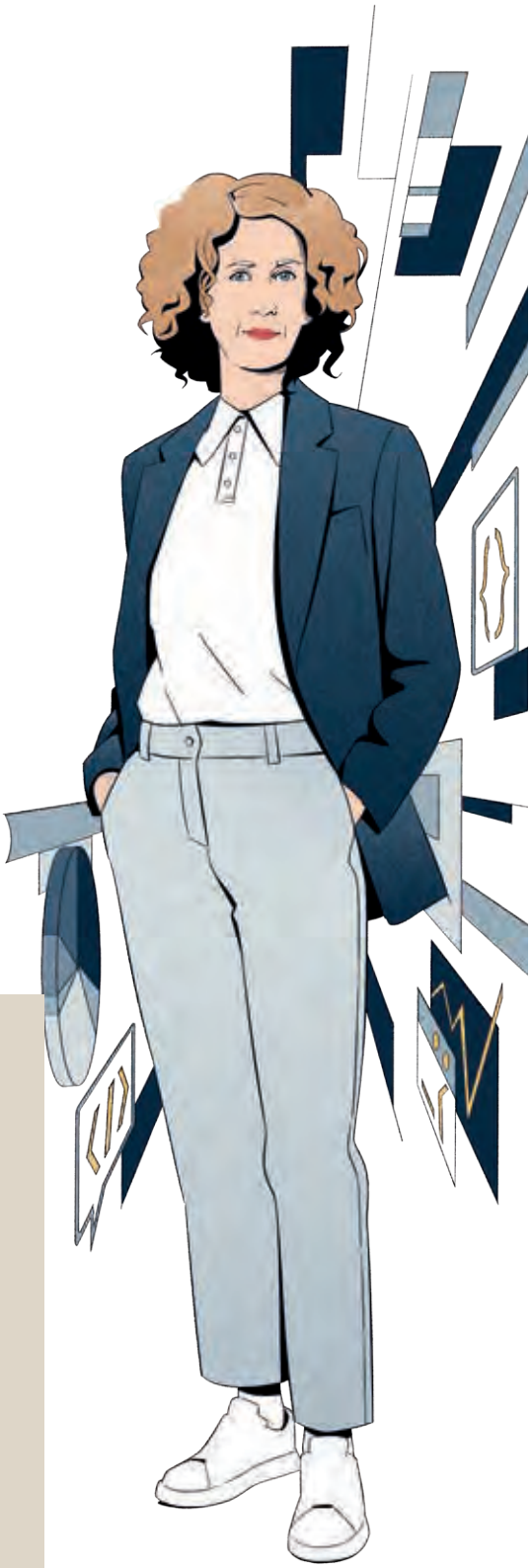
La personnalisation n'est plus un facteur de différenciation, mais une attente. Le secteur s'oriente vers des expériences personnalisées à grande échelle, rendues possibles par l'analyse avancée des données et l'IA. Les clients recherchent reconnaissance et recommandations sur mesure — une tendance particulièrement marquée chez les voyageurs plus jeunes et plus aisés. 67 % des consommateurs à l'échelle mondiale se disent intéressés par un service capable de leur proposer des vacances et un itinéraire en fonction de leurs centres d'intérêt et de leur budget — une proportion qui atteint près des trois quarts chez la génération Z et les Millennials. Cette tendance marque le passage d'une offre standardisée vers des parcours hautement personnalisés, qui couvrent l'ensemble de l'expérience client, de la réservation à l'engagement post-séjour. Le recours accru à la technologie permet d'établir des liens personnels plus profonds, l'« âme » du secteur se définissant désormais par la capacité d'un établissement à utiliser la technologie pour que chaque client se sente pleinement compris et pris en charge.

« Plus de 50 % des nuits d'hôtels sont réservées par les clients membres des programmes de fidélité, traduisant une préférence pour la relation directe. »

Meabh Quoirin

PDG et cofondatrice de Foresight Factory, spécialiste stratégique pour la prédiction des tendances mondiales de consommation.

Meabh Quoirin est PDG et cofondatrice de Foresight Factory, un acteur mondial de référence en prospective fondée sur les données, au service de la transformation. Elle collabore avec des dirigeants de premier plan dans un large éventail de secteurs, notamment les biens de grande consommation, l'automobile, les boissons alcoolisées et le voyage, afin de démontrer comment la prospective peut soutenir la croissance et stimuler l'innovation. À la tête d'une équipe de 50 personnes basée à Londres et à New York, elle est spécialisée dans le décryptage des comportements des consommateurs et des tendances émergentes. Leurs analyses font référence pour les marques qui évoluent dans un monde imprévisible.



Quels sont les défis auxquels sont confrontés les groupes hôteliers et comment peuvent-ils y répondre ?

Offrir une personnalisation réellement pertinente à grande échelle constitue un défi majeur, en raison de la fragmentation des systèmes, de la nécessité de disposer de profils clients unifiés, ainsi que de l'articulation essentielle entre la technologie et les équipes en contact direct avec les clients.

La diffusion rapide de l'intelligence artificielle appelle au développement d'une « technologie humanisée », dans laquelle la technologie vient soutenir et enrichir le rôle du personnel hôtelier.
52 % des voyageurs dans le monde se déclarent prêts à payer davantage pour des recommandations, à condition qu'elles proviennent d'un spécialiste humain.

Un autre défi réside dans l'« inflation des adhésions ». Les voyageurs répartissant leurs réservations entre plusieurs programmes de fidélité. Les groupes hôteliers doivent adopter des structures de récompense transparentes, réinvestir dans la personnalisation intégrée, nouer des partenariats stratégiques, en passant d'une logique centrée sur les inscriptions et les volumes à une approche privilégiant un engagement profond et le retour sur investissement.

Voyez-vous les autres grandes tendances qui stimulent la demande comme complémentaires ou en tension avec la personnalisation ?

Les grandes tendances qui influencent les voyages sont plutôt complémentaires à la personnalisation.
• *Expérimenter plutôt que posséder :* 67 % des voyageurs privilégient les expériences, notamment chez les Millennials et la Génération Z.
• *Technologie et automatisation :* La personnalisation pilotée par l'IA, les portefeuilles numériques et les expériences numériques fluides s'imposent progressivement comme des attentes.
• *Bien-être et durabilité :* Les voyageurs recherchent des formules respectueuses de l'environnement et axées sur le bien-être.
• *Réseaux sociaux et « phygital » :* La découverte de destinations se font de plus en plus via des plateformes sociales visuelles. On observe également une envie croissante de séjours de « désintoxication numérique » pour échapper à la technologie.

Ces tendances reposent sur la compréhension des préférences individuelles, faisant de l'hospitalité personnalisée un levier clé en 2025.

« Les groupes hôteliers ont un rôle clé à jouer pour limiter l'impact du tourisme sur les écosystèmes. »



Vincent Kientz

Cofondateur de Blunomy, un cabinet de conseil spécialisé qui collabore avec des organisations du monde entier pour accélérer la transition climatique et énergétique.

Comment décririez-vous la perception de la durabilité dans le secteur de l'hôtellerie-restauration en 2025 ?

Les groupes hôteliers jouent un rôle essentiel dans la limitation de l'impact du tourisme sur les écosystèmes et la société. Plusieurs actions doivent désormais s'imposer comme des références du secteur, notamment l'intégration de la durabilité dès la conception des nouveaux hôtels, ainsi que le déploiement d'offres et de dispositifs couvrant la consommation et l'efficacité énergétiques, la gestion de l'eau et des ressources, l'approvisionnement durable, la gestion des déchets et l'économie circulaire.

Les groupes se différencieront en repensant les modèles d'hospitalité, notamment à travers le soutien au tourisme local et la conception d'environnements à impacts écologique et social positifs.

Heureusement, les groupes leaders disposent d'une compréhension claire des principaux impacts tout au long de la chaîne de valeur de l'hôtellerie, et s'appuient sur des évaluations fondées sur les données pour analyser leur situation actuelle et anticiper les évolutions futures. Les dirigeants identifient et structurent les leviers de réduction d'impact qui relèvent à la fois du périmètre d'action des groupes hôteliers (notamment au travers des politiques d'achats et des lignes directrices de la marque) et de celui des parties prenantes externes, telles que les propriétaires et exploitants hôteliers, les clients et les fournisseurs.

Quel est l'intérêt économique de faire de l'hospitalité durable une priorité ?

Les risques en matière de durabilité pèsent de plus en plus directement sur la trajectoire financière des acteurs de l'hôtellerie. Les aléas climatiques se sont multipliés et intensifiés : sécheresses, vagues de chaleur et dommages aux infrastructures ont déjà des répercussions économiques tangibles dans de nombreuses régions du monde.



Vincent Kientz a co-fondé Blunomy en 2022 pour allier expertise, outils et capitaux au service de la transition écologique. Depuis le début, il accompagne des entreprises européennes des secteurs de l'énergie et de l'industrie dans leurs projets stratégiques, leur développement commercial et la transformation de leur portefeuille d'activités. En 2014, il a développé le segment dédié aux fonds de capital-investissement et d'infrastructure, contribuant à des missions portant sur l'élaboration de nouvelles thèses d'investissement, la réalisation de transactions, l'accompagnement des sociétés en portefeuille ainsi que le développement des premiers outils reliant les critères ESG à la création de valeur.

Ces aléas doivent être anticipés et intégrés dans les stratégies de développement des groupes hôteliers, certaines régions et certains projets étant plus ou moins exposés que d'autres. Les flux touristiques sont sensibles à ces risques : selon la *European Travel Commission*, 81 % des Européens voyageant au printemps et à l'été 2025 déclarent que l'évolution du climat influence, d'une manière ou d'une autre, leur façon de voyager, et 14 % évitent les destinations exposées à des chaleurs extrêmes.

Nous constatons également que les propriétaires attendent de plus en plus un accompagnement pour faire face aux risques liés à la durabilité (tels que l'assurabilité des actifs, ainsi que les solutions d'adaptation et d'atténuation), mais aussi pour saisir les opportunités associées, notamment les gains d'efficacité susceptibles d'améliorer les marges opérationnelles.

Le défi consiste donc à identifier et à développer des solutions qui créent de la valeur tout en réduisant l'impact et en anticipant les risques. La bonne nouvelle est que de nombreuses initiatives de réduction d'impact permettent également de diminuer significativement l'exposition aux risques liés à la durabilité et de préserver la valeur à long terme.

Que dire du climat culturel qui entoure la durabilité en 2025 ? Dans quelle direction vous semble-t-il évoluer en 2026 ?

Nous observons une accélération du passage des discours aux actions. La durabilité évolue d'une approche principalement axée sur l'ESG, la conformité et le volontariat vers une stratégie financière et opérationnelle, intégrant davantage les spécificités locales.

C'est déjà le cas en Asie, où prédomine une approche guidée par les enjeux économiques. L'Europe, en revanche, a été marquée par des tensions internes entre la volonté de conserver un rôle de leader en matière de politiques de durabilité et la nécessité de simplifier les cadres afin d'en améliorer la mise en œuvre. Aux États-Unis, l'écart se creuse entre certaines tentatives politiques de remise en cause des ambitions ESG et des réalités économiques qui appellent de plus en plus à l'adoption de stratégies d'entreprise intégrant la durabilité.

« Les propriétaires attendent un accompagnement pour faire face aux risques liés à la durabilité. »

L'année 2026 devrait ainsi marquer une accélération de la mise en œuvre, avec un recentrage sur les solutions. Pour les groupes hôteliers, cela implique de s'adapter aux contraintes des parties prenantes — notamment les capacités de financement et d'exploitation des propriétaires — ainsi qu'aux contextes locaux, en tenant compte des coûts, des bénéfices et des impacts afin de déployer les solutions les plus pertinentes. Cela commence par les actions génératrices de valeur à court terme, notamment en matière d'efficacité énergétique, hydrique et dans l'utilisation des ressources, qui permettent d'aligner les intérêts des propriétaires dans une démarche durable visant à préserver la valeur à long terme.



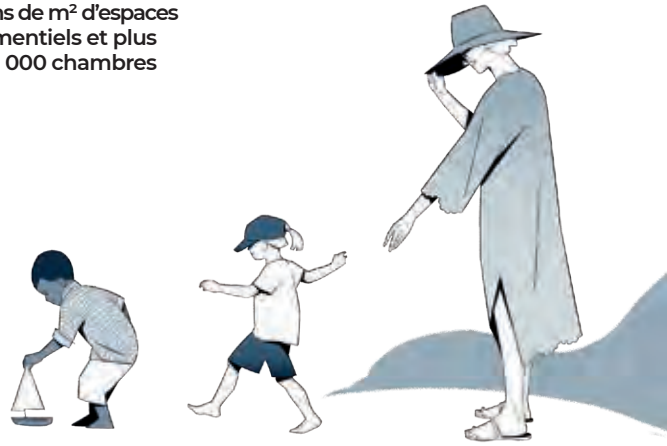
Des trésors d'hospitalité

Accor dispose d'atouts uniques et d'une culture distinctive qui lui permettent de consolider sa position tout en poursuivant une croissance et un développement responsables. En favorisant les initiatives commerciales, une dynamique d'innovation et sa capacité à proposer de nouvelles expériences, le Groupe a poursuivi son adaptation sans renoncer à son identité — **confirmant son statut de pionnier du secteur.**

1 *Solutions et services, un portefeuille de prestige*

UNE OFFRE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DES PROPRIÉTAIRES

BÉNÉFICIER du programme de fidélité et de réservation ALL Accor	**ACCÉDER** à des services professionnels spécialisés en hôtellerie	**DISPOSER** de solutions numériques globales	**TRAVAILLER** avec un réseau de partenaires leaders du secteur
Le nombre de membres ALL Accor a doublé en + 5 ans, atteignant **+ 110 millions dans le monde en 2025**	**ASTORE** Centrale d'achats hôtelière : • 8 500 clients (~ 40 % hors Accor) • + 4 500 fournisseurs • 30 bureaux mondiaux	**Oracle-OPERA** Solution cloud déployée progressivement pour un PMS mondial partagé	**Partenaires commerciaux B2B** Un réseau commercial B2B mondial pour construire sur des marchés diversifiés
Les membres réservent **2x plus de séjours par an** et reviennent 3 fois plus	**John Paul** Plateforme digitale mondiale de concierges aux contenus ultra-personnalisés	**IDeaS** Logiciel d'hôtellerie avancé sur mesure pour un RMS mondial partagé	**Partenaires locaux** Une sélection locale de partenaires de distribution facilite le service sur les marchés de niche
ALL Accor+ consolide les offres d'abonnements existantes de Accor	**D-EDGE** Société SaaS proposant des solutions e-commerce de pointe	**Amadeus** Technologies de cloud et de connectivité, en passe de devenir le CRS mondial partagé de Accor	**Partenaires de fidélité** Les + 110 partenaires mondiaux de ALL Accor élargissent les points de contact et multiplient par 3 la probabilité de réservation
Les utilisateurs de l'application dépensent **3 fois plus que les autres membres**	**VeryChic** Agence de voyage en ligne de luxe proposant des offres exclusives	**MICE** CRS MICE, comptant 2,5 millions de m² d'espaces événementiels et plus de 800 000 chambres	
ALL Accor est le programme de fidélité hôtelier le plus primé par les voyageurs avec **39 distinctions reçues**	**Gekko** Société proposant des plateformes innovantes de distribution et de fidélisation hôtelière		



L'offre conçue et développée par Accor se distingue par son étendue. Les services du Groupe répondent à la diversité des clients qui franchissent ses portes, qu'ils soient partenaires ou clients, afin de bénéficier de solutions business destinées à stimuler leur performance ou de profiter de séjours et d'expériences de restauration, de divertissement et de bien-être.

UN UNIVERS D'EXPÉRIENCES D'EXCEPTION POUR LES CLIENTS

SÉJOURNER dans un lieu mémorable	**S'OFFRIR des expériences hôtelières haut de gamme**	**SE CONNECTER à des espaces de travail dédiés**	**BÉNÉFICIER d'interactions personnalisées**
+ 5 800 hôtels allant du luxe à l'économique en passant par le lifestyle	Plus de 10 000 restaurants et bars dans le monde et sur tous les segments	**ALL Connect** offre des équipements de pointe et des espaces flexibles pour organiser des réunions	**Heartists®** Chaque interaction est gérée avec expertise, empathie et efficacité
Des résidences privées adossées à travers + 25 marques mondialement reconnues	Des menus élaborés pour soutenir l'objectif du Groupe de proposer 50 % de plats végétariens	**Group Sync** une solution de réservation en ligne instantanée pour les groupes	**Personnalisation omnicanale** Avant, pendant et après le séjour, grâce à des communications adaptées aux préférences
Une collection de + 50 hôtels All Inclusive, sur les segments luxe et premium	Plus de 500 restaurants sous enseigne Ennismore, au sein des hôtels ou indépendants	**ALL Meeting** une solution d'aide à la planification afin d'obtenir des avantages de fidélité	**Centres de contact** Un service personnalisé, qui guide les clients dans leurs choix et leur apporte des solutions
L'un des plus grands opérateurs long séjour, en résidences hôtelières et appartements	Une offre bien être et remise en forme dans plus de 2 000 hôtels disposant d'un spa / fitness	**Espaces WOJO** une offre de coworking accessible à tous les clients au sein du réseau Accor	**Des récompenses pour tous les goûts** Plus de 110 partenariats et des programmes de fidélité variés offrent des expériences sur mesure



2 *L'expérience client, une relation sur mesure*

Pour Accor, la quête d'excellence dans l'expérience client constitue un engagement qui ne s'adresse pas uniquement aux clients finaux, mais à toute personne, partie prenante ou partenaire en interaction avec le Groupe. Avec ALL Accor au cœur de l'expérience client des hôtels du Groupe, Accor conçoit ses services pour répondre aux besoins des propriétaires, des partenaires et des clients avec précision, innovation et attention.



La porte d'entrée vers l'univers de Accor

Conçu comme un puissant facteur de différenciation pour Accor, ALL Accor n'est pas seulement une plateforme de réservation, mais un écosystème lifestyle connecté qui transforme la manière dont les clients vivent les voyages, les divertissements et l'hospitalité. Vitrine du portefeuille de marques inégalé du Groupe, ALL Accor renforce la visibilité des marques et met en avant les hôtels pour attirer de nouveaux clients, créant ainsi un avantage concurrentiel sans pareil.

ALL Accor déploie en permanence des innovations afin de rendre le programme toujours plus généreux, pertinent et responsable, tout en renforçant le leadership de Accor sur le marché afin d'atteindre de nouveaux niveaux de performance.



Un programme de fidélité lifestyle

La vision de Accor en matière de fidélité hôtelière repose fondamentalement sur l'émotion, la personnalisation et la reconnaissance. Les clients du Groupe ne recherchent pas seulement de la valeur, mais un sentiment d'appartenance.

Le programme de fidélité ALL Accor incarne cette vision en agissant comme un véritable compagnon de voyage, créant une expérience fluide et intégrée de bout en bout. ALL Accor accompagne ses membres avant, pendant et après leur séjour, des recommandations de réservation fondées sur l'intelligence artificielle ou des experts, à la reconnaissance personnalisée au sein de l'hôtel, jusqu'au suivi post-séjour. À travers plus de 7 500 offres *Limitless Experiences* vendues, ALL Accor transforme la fidélité en passant de la récompense des séjours à la valorisation de chaque moment.



Des partenariats créateurs de valeur

La stratégie de partenariats déployée par Accor renforce le capital de la marque. Il favorise par ailleurs la croissance de l'activité hôtelière grâce à une exposition transversale à différents secteurs et à des propositions de valeur uniques. À partir d'analyses fondées sur les données relatives aux membres, le Groupe a, à travers ALL Accor, constitué un portefeuille de partenaires aligné sur les principaux centres d'intérêt de ses membres : sports, divertissement et restauration.

Grâce à une stratégie à plusieurs niveaux visant à activer les leviers marketing, à enrichir les expériences et à soutenir la croissance de l'activité, ces partenariats mettent en valeur les marques de Accor et les intègrent de manière fluide dans le quotidien des membres ALL Accor.



Sofitel Paris Le Faubourg, France.

Servir avec attention

Une attention exceptionnelle est essentielle pour bâtir des relations durables et renforcer la satisfaction. Accor veille à ce que chaque interaction avec les clients et les propriétaires soit traitée avec expertise, empathie et efficacité, consolidant ainsi l'engagement du Groupe pour un service d'excellence.

Afin de répondre à la diversité des besoins de sa clientèle internationale et de ses parties prenantes internes, le Groupe a structuré, de manière stratégique, des équipes spécialisées par segments (luxe, premium, milieu de gamme et économique) ainsi que des dispositifs d'accompagnement dédiés aux hôtels et aux Heartists®.

Pour Accor, le « Care » n'est pas seulement une fonction de service, c'est un impératif stratégique qui sous-tend la satisfaction des clients, leur fidélisation et la croissance de l'activité. Cet état d'esprit garantit une excellence sur mesure, favorisant la satisfaction globale et la préférence pour l'écosystème direct de Accor, tout en créant des expériences mémorables grâce à des services innovants et personnalisés.

ACTIONS 2025

Un portail dédié à une gestion agile des données

Début 2025, Accor a rejoint le partenariat digital « Data Portal » aux côtés de Pernod Ricard et de JCDecaux, permettant au Groupe de centraliser les sources de données de ses entités à travers le monde, de faciliter la gestion des accès pour ses équipes, tout en garantissant la protection des données concernées.

De nouveaux développements en matière de fidélité client

Dans le cadre de leur partenariat, IndiGo et Accor ont convenu de développer une collaboration stratégique à travers leurs programmes de fidélité, IndiGo BluChip et ALL Accor, en s'associant sur des initiatives telles que le partage des points de récompense et une conversion réciproque des points.

Une expérience d'immersion exceptionnelle

À l'été 2025, Accor a dévoilé les Novotel Legendary Rooms en exclusivité sur ALL Accor. Elles offrent aux fans de football et aux voyageurs l'opportunité unique de s'immerger dans la vie de leurs légendes préférées grâce à un design sur mesure, des interactions numériques et des objets de collection.



Raffles Seychelles.

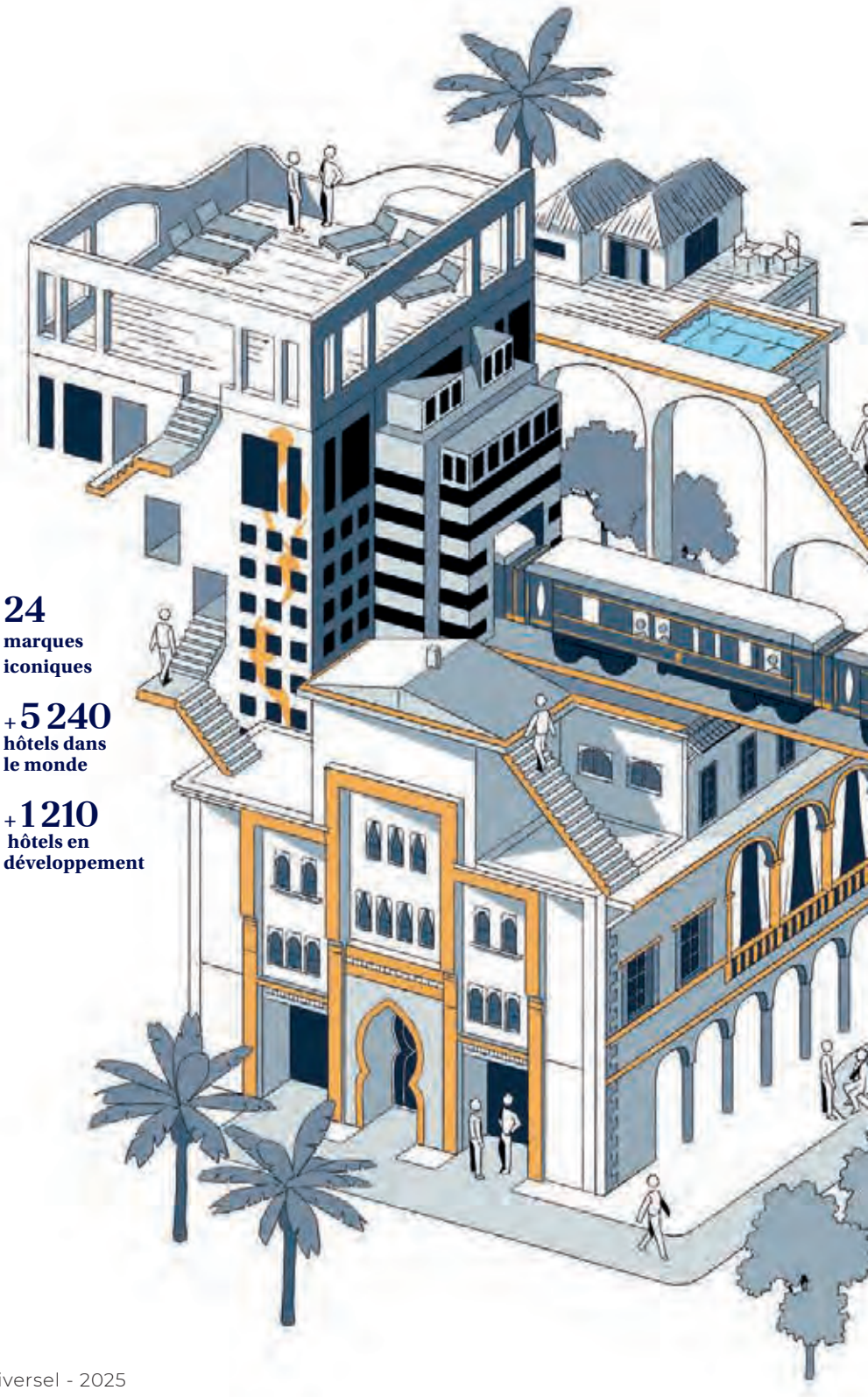
3 Organisation : deux divisions au service d'une stratégie

Premium, Milieu de Gamme et Économique

Présentation générale
Structurée autour de trois régions (Europe, Afrique du Nord / Moyen-Orient, Asie-Pacifique / Amériques), cette division regroupe notamment les marques Pullman, Mövenpick, Swissôtel, Mercure, Novotel et ibis.
Ses 5 243 hôtels comptent 744 728 chambres dans le monde, réparties à 17 % dans le segment Premium, à 41 % dans le segment Milieu de Gamme et à 42 % dans le segment Économique.

Avancées stratégiques

- **Focus sur les marques :** Dévoilement de la transformation de la marque Pullman et lancement de la série de leadership d'opinion xChange ; renforcement du positionnement d'ibis avec Go Getters et le partenariat avec Café Joyeux ; consolidation de Novotel en tant qu'acteur engagé en matière d'ESG, à travers la *Seafood Taskforce* et l'anniversaire de son partenariat avec le WWF.
- **Concentrer les efforts sur les marchés clés :** Expansion majeure en Inde grâce aux partenariats avec InterGlobe et Treebo ; signatures stratégiques sur le continent américain (Handwritten Treasure Island ; 1 540 chambres via Royal Holiday Group).
- **Renforcer l'efficacité du modèle de croissance :** Outils, processus et discipline budgétaire renforcés afin de tirer parti des effets d'échelle.



24
marques iconiques

+5 240
hôtels dans le monde

+1 210
hôtels en développement

Luxe & Lifestyle



22
marques iconiques

+590
hôtels dans le monde

+310
hôtels en développement

Présentation générale
La division Luxe et Lifestyle est organisée autour des marques Orient Express, Raffles, Fairmont, Sofitel, MGallery et Emblems ainsi les marques de Ennismore, l'entité Lifestyle du Groupe. Elle regroupe 593 hôtels et 136 699 chambres qui se répartissent à 64 % dans le Luxe et à 36 % dans le Lifestyle.

Avancées stratégiques

- **Valoriser la promesse de chaque marque :** Partenariat et participation d'Orient Express à l'Exposition 1925-2025 du Musée des Arts Décoratifs ; ouverture d'Emblems à Lucknam Park ; ouvertures emblématiques de Delano à Miami, New York et Londres.
- **Faire de l'originalité et de la haute qualité des produits et services une priorité :** Packages d'expériences exceptionnelles ; campagne « Butler Did It » chez Raffles ; nouveaux uniformes Sofitel dessinés par la créatrice Cordelia de Castellane ; partenariat MGallery avec la marque de soins haut de gamme Typology.
- **Poursuivre une ambition de croissance forte :** Expansion au Moyen-Orient en Arabie saoudite et aux Émirats arabes unis avec de nouveaux Sofitel et MGallery, quatre Emblems en Italie s'ajouteront au Raffles Lake Como, des resorts de luxe tout inclus Ennismore en zone Amériques.

4 *Un écosystème de marques, catalyseur d'impact*

L'étendue des activités du Groupe génère un impact significatif et diversifie son offre afin de répondre aux attentes de tous ceux qui interagissent avec Accor, des propriétaires et partenaires, aux clients et voyageurs.



1.



2.



3.



4.

1. Tribe, Medellin, Colombie • 2. Handwritten Collection The Crown, Cracovie, Pologne • 3. Raffles Bali, Jimbaran, Indonésie • 4. Novote, Rio de Janeiro, Leme, Brésil.

Avec un portefeuille de marques inégalé, une implantation mondiale et des activités diversifiées, le Groupe est le partenaire privilégié des propriétaires hôteliers qui lui font confiance pour son expertise et son excellence opérationnelle.

L'écosystème de Accor, composé de plus de 45 marques hôtelières, du luxe à l'économique, répond aux aspirations et aux budgets des voyageurs d'aujourd'hui grâce à une offre d'hospitalité sur mesure. Complété par plus de 10 000 bars et restaurants, ainsi que par plus d'une douzaine de marques dédiées au divertissement, au coworking, à la distribution et à l'assistance à la gestion hôtelière, Accor propose des expériences uniques dans les univers du voyage, du travail et du divertissement.

STAY WITH US

Un portefeuille inégalé de plus de 45 marques hôtelières.

ADAGIO · Art Series · BANYAN TREE · BreakFree · DELANO · EMBLEMS

Fairmont · FAENA · GLENEAGLES · GRAND MERCURE · greet

Handwritten · hotelF1 · HYDE · ibis · ibis STYLES · ibis budget · JO&JOE

MAMA SHELTER · mantis · mantra · MERCURE · GALLERY · MONDRIAN · MORGAN'S ORIGINALS

MÖVENPICK · NOVOTEL · onefinestay · ORIENT EXPRESS · OUR HABITAS

PEPPERS · pullman · RAFFLES · RIXOS · SLS · SO/ · SOFITEL

SOFITEL LEGEND · swissôtel · the hoxton · THE SEBEL · TRIBE · 25h twenty five hours hotels

EXPERIENCE MORE

L'hospitalité de Accor prolonge l'expérience au-delà du séjour, grâce à des marques pionnières dans les modes de travail flexibles, des expériences gastronomiques d'exception et des divertissements proposés dans des lieux parmi les plus emblématiques.

DALLOYAU · MAMA WORKS · officeriders · PARIS SOCIETY · POTEL&CHABOT

RIKAS · SAINTCLAIR · THEATRE DU LIDO · WOJO · working from

ALL ACCOR

ALL Accor est le programme de fidélité lifestyle du Groupe et une plateforme de réservation en ligne intégrée.

+ 110 M de membres

+ 110 partenaires affiliés

RELY ON US

Nos Business Accelerators maximisent la performance.

ASTORE · d-edge · GEKKO · JOHN PAUL · VERYCHIC

Plongée au cœur de la culture du Groupe

La culture de Accor s'ancre dans sa promesse employeur : l'hôtellerie est un art pour ceux qui ont du cœur. Elle raconte la philosophie du Groupe et illustre la manière dont ses activités s'incarnent au quotidien.
Afin de se distinguer comme un employeur attractif, Accor s'attache à cultiver l'authenticité et à créer des liens émotionnels, fondés sur des expériences réelles.
À travers une culture d'entreprise forte, inclusive et partagée, Accor ambitionne de redonner toute sa magie à l'hospitalité et de générer un impact positif.
Cette conviction profonde traduit l'ambition du Groupe de relier les cultures par une attention sincère, en résonance avec les aspirations des collaborateurs en quête de sens.

ÊTRE PLEINEMENT SOI-MÊME

SE DÉVELOPPER ET TRACER SON PROPRE CHEMIN

DONNER DU SENS À SES ACTIONS

PROFITER ET SE SENTIR VALORISÉ



Raffles London at The OWO, Royaume-Uni.

Être pleinement soi-même

La culture d'entreprise de Accor est diverse et inclusive, elle encourage l'autonomie, la créativité et l'expression individuelle, et donne aux équipes les moyens d'être pleinement elles-mêmes.
Le Groupe est profondément engagé en faveur de l'égalité des chances et encourage activement les Heartists® à apporter à l'équipe leur personnalité, leur parcours et leur culture propres.



Novotel Manila Araneta City, Philippines.



Fairmont Tokyo, Japon.

Mehdi Ben Said

Responsable de la sécurité sur site, siège Corporate Accor, France.



Parlez-nous un peu de vous, d'où venez-vous et comment êtes-vous devenu Heartist® ?

Je m'appelle Mehdi Ben Said, je suis originaire de Tunisie où j'ai fait mes études d'ingénierie. Installé en France depuis plusieurs années, j'ai travaillé dans le domaine des nouvelles technologies et exploré différents secteurs d'activité.

C'est dans l'hospitalité que j'ai trouvé ma véritable passion : le contact humain, la satisfaction des clients et la création d'expériences positives.

Devenir Heartist® est pour moi l'opportunité de mettre mon savoir-faire et mon enthousiasme au service d'un accueil chaleureux et authentique.

Quel a été votre parcours chez Accor ?

J'ai débuté mon parcours chez Accor en tant que consultant externe au sein de l'équipe Cyber, spécialisée dans les tests d'intrusion et la sécurité offensive.

Après trois années riches en projets et en défis, j'ai eu l'opportunité d'intégrer le Groupe en tant que collaborateur, au poste d'ingénieur cybersécurité au sein de l'équipe Sécurité applicative, avec pour mission principale d'intégrer la sécurité dès la conception des projets.

Deux ans plus tard, j'ai évolué vers le poste de Manager de l'équipe Workplace Protect. Nous accompagnons aujourd'hui les utilisateurs internes et les hôtels dans le déploiement d'outils de sécurité, tout en définissant et en maintenant la sécurité des postes et des environnements de travail.

Parlez-nous un peu de votre vie en dehors du travail, comment vos amis et votre famille vous décriraient-ils ?

En dehors du travail, je suis passionné par la gastronomie et surtout par les moments de partage autour d'un bon repas ; j'aime rassembler les gens dans une ambiance conviviale. Je suis également un grand amateur de sport, en particulier de musculation, ce qui m'aide à rester discipliné et persévérant.

« J'aime rassembler les gens dans une ambiance conviviale. »

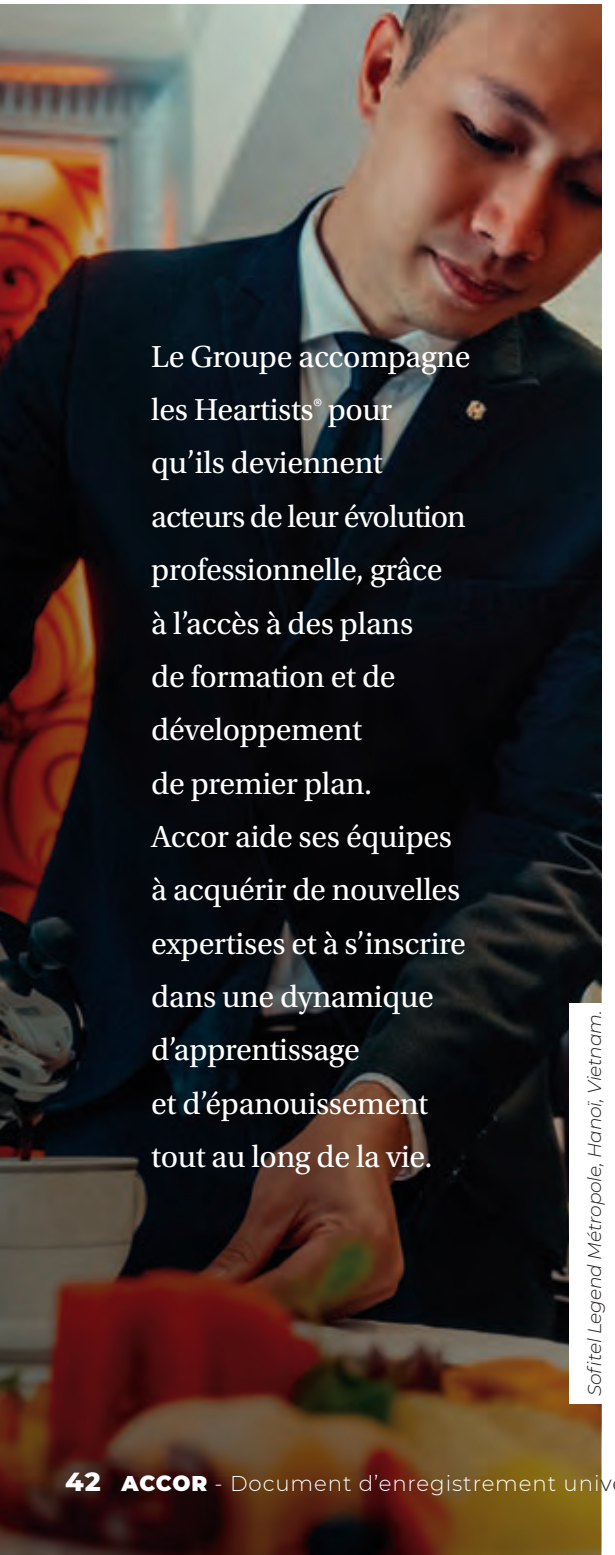
Mes amis diraient sûrement que je suis généreux, sympathique et toujours prêt à rendre service, et ma famille me voit plutôt comme quelqu'un de responsable et courageux. Ce sont des qualités qui me représentent pleinement, aussi bien dans ma vie personnelle que professionnelle.

En quoi le fait d'être un Heartist® vous permet-il d'être pleinement vous-même dans votre travail ?

Être un Heartist® me permet d'exprimer ma personnalité au quotidien. Ma passion pour le partage et la cuisine se transpose naturellement au bureau : chaque mardi, je me rends à Évry pour déjeuner avec les équipes cyber. C'est un moment convivial qui renforce nos liens et notre esprit de collaboration.

Le sport, et plus particulièrement la musculation, m'a appris la discipline et la persévérance. Ces qualités m'accompagnent dans mon travail et j'ai la chance de les vivre également avec mes collègues : chaque lundi et jeudi, nous nous retrouvons à la salle de sport du 3e étage de Sequana pour nous entraîner ensemble. Ces moments d'effort partagés créent une véritable cohésion, tout en insufflant l'énergie et la motivation qui me portent au quotidien dans mon rôle.

Se développer et tracer son propre chemin



Le Groupe accompagne les Heartists® pour qu'ils deviennent acteurs de leur évolution professionnelle, grâce à l'accès à des plans de formation et de développement de premier plan. Accor aide ses équipes à acquérir de nouvelles expertises et à s'inscrire dans une dynamique d'apprentissage et d'épanouissement tout au long de la vie.

Sofitel Legend Métropole, Hanoï, Vietnam.

Véronique Stalport



Directrice générale, Domaine de la Reine Margot Paris, MGallery Collection, France.

Parlez-nous un peu de vous, d'où venez-vous et comment êtes-vous devenue Heartist® ?

Je m'appelle Véronique Stalport et je suis originaire de Bruxelles en Belgique. Ma passion pour l'hôtellerie a commencé étonnamment tôt et, après avoir obtenu mon diplôme, j'ai poursuivi un rêve de longue date, celui de découvrir la vie et l'hôtellerie aux États-Unis. J'ai rejoint le Fairmont Turnberry à Miami. Cette décision a marqué le début d'un parcours qui allait définir ma carrière en tant que Heartist® dans le monde entier.

Quel a été votre parcours chez Accor ?

Juste après mon stage, j'ai rejoint le Fairmont Château Laurier à Ottawa en tant que responsable du service à la clientèle. J'ai ensuite été transférée au Fairmont San Francisco en tant que responsable de la réception, où j'ai acquis une expérience précieuse dans la gestion de grandes équipes. Mon ambition à long terme était de travailler à New York, ce que j'ai fait en devenant directrice de la réception à l'hôtel Plaza.

Souhaitant élargir mon champ d'action, j'ai ensuite rejoint le Fairmont Pittsburgh en tant que directrice des services d'étage.

J'ai ensuite travaillé au Fairmont Washington, D.C., en tant que Directrice de l'hébergement, en charge des équipes Réception, Services d'étage, Fairmont Gold et Services clients. J'ai ensuite changé de marque en rejoignant le Sofitel Washington, D.C., en tant que Directrice des opérations, juste avant la pandémie de COVID-19.

Aujourd'hui, je suis Directrice générale du Domaine de la Reine Margot Paris-MGallery Collection, ce qui marque un retour significatif en Europe et la poursuite d'un parcours international au sein des marques de luxe de Accor.

« Accor m'a permis d'accéder à des fonctions variées, dans différents services, pays et types d'hôtels. »



MGallery, Domaine Reine Margot, Issy-les-Moulineaux, France.

Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur vos intérêts et ambitions professionnels au moment de votre arrivée chez Accor ?

Lorsque j'ai rejoint Accor, mon ambition était claire : acquérir une exposition maximale à différentes marques, tailles d'hôtels, structures organisationnelles et cultures. Mon objectif n'était pas seulement de progresser en termes de fonctions ou de titre, mais de gagner en profondeur, en capacité d'adaptation et en maturité managériale.

Avec le temps, mes centres d'intérêt se sont élargis et ont évolué. Je souhaitais accéder à des responsabilités de direction, et Accor m'a offert non seulement des opportunités de carrière, mais aussi des parcours de développement structurés.

Dès mon premier poste, j'ai clairement indiqué que je souhaitais apprendre et aller au-delà de mes responsabilités du moment. Cette attitude m'a toujours valu soutien, confiance et opportunités.

Mon ambition est aujourd'hui de continuer à évoluer en tant que dirigeante, en conjuguant rigueur opérationnelle et intelligence émotionnelle, en inspirant les équipes et en offrant des expériences porteuses de sens, centrées sur l'humain, au sein de l'hôtellerie de luxe.



Fairmont Washington D.C. Georgetown, États-Unis.

De quelles manières Accor vous a-t-il aidé à acquérir les compétences ou à accéder aux opportunités ?

J'ai intégré le Groupe en tant que Management Trainee, un poste en parfaite adéquation avec ma curiosité et mon envie d'apprendre. Ce programme m'a permis de découvrir différents services de l'hôtel, de renforcer mes bases opérationnelles et de mieux appréhender les interactions qui contribuent à la performance globale de l'établissement.

En 2025, j'ai été sélectionnée pour le *Programme Extraordinaire*, un programme emblématique des marques Sofitel Legend, Sofitel, MGallery et Emblems, qui a marqué un tournant décisif dans mon parcours. Véritable tremplin dans ma carrière, ce programme m'a permis de gagner en réflexion stratégique, connaissance de soi et attitude de leadership.

Accor m'a également responsabilisée en me confiant un véritable rôle de pilotage et de redevabilité, en tant que référente pour des initiatives clés, telles que le programme de fidélité ou l'intégration d'Opera Cloud.

Accor m'a permis d'accéder à des fonctions variées, dans différents services, pays et types d'hôtels. Ces opportunités ont non seulement soutenu mes ambitions, mais m'ont également permis de créer une plus grande valeur ajoutée dans mes fonctions actuelles.

Donner du sens à ses actions

Accor offre aux Heartists® l'opportunité de générer un impact positif et durable à travers leur engagement au sein du Groupe, tout en créant des expériences mémorables qui font la singularité de l'hospitalité.



ibis San Paulo, Brésil.

Cristiane Andrade Souza

Directrice adjointe, Mercure et ibis, Brésil.



Parlez-nous un peu de vous, d'où venez-vous et comment êtes-vous devenue Heartist® ?

Je suis originaire de Bahia au Brésil et j'apporte avec moi la force culturelle, la chaleur et la joie qui caractérisent mon pays d'origine. J'ai obtenu un diplôme en tourisme sans envisager une carrière dans l'hôtellerie, jusqu'à ce qu'une simple interaction avec un client change tout. À ce moment-là, j'ai compris que servir va au-delà de la procédure : il s'agit de créer des liens authentiques et de transformer des moments en souvenirs. C'était il y a 20 ans et depuis, l'hospitalité donne sens à mon parcours. Être Heartist® n'a jamais été une étiquette pour moi ; c'était la reconnaissance de quelque chose qui était déjà présent en moi, la conviction que l'empathie, l'écoute et l'attention peuvent avoir un impact réel sur la vie des gens.

Quel a été votre parcours chez Accor ?

Mon parcours est celui d'une évolution constante et d'un immense dévouement. J'ai commencé comme réceptionniste, et découvert la magie du premier contact avec le client. J'ai ensuite occupé les fonctions de responsable de la réservation, de coordinatrice événementielle, d'assistante en restauration (*Food & Beverage*), et je suis aujourd'hui Directrice adjointe d'un hôtel. Accor m'a permis de découvrir des talents, de relever des défis et d'élargir ma vision de la communauté, du leadership et de ma raison d'être. Ici, plus qu'une entreprise, j'ai trouvé un endroit où je peux m'épanouir en étant moi-même.

Parlez-nous des passions philanthropiques et des causes sociales qui vous tiennent le plus à cœur.

Mon engagement social est celui de la valorisation de l'identité, de la représentation des minorités et du respect de nos racines. C'est pourquoi je suis fière d'appartenir au comité Orí, un groupe interne dédié à la promotion de la culture afro-brésilienne, à la lutte contre le racisme et au renforcement de la prise en compte de nos origines. Dans la tradition Yoruba, « Orí » signifie la tête, l'essence et le destin — notre origine et notre direction. S'engager autour d'Orí, c'est honorer mon histoire et celle de mon pays, et célébrer la diversité comme une source d'innovation, de respect et d'équité.

« Je suis fière d'appartenir au comité Orí, un collectif interne dédié à la valorisation de la culture afro-brésilienne. »

En quoi le fait d'être Heartist® vous permet-il de vous engager et d'avoir un impact sur les causes et les communautés qui vous tiennent à cœur ?

Être Heartist®, c'est incarner nos valeurs au quotidien : accueillir les récits, promouvoir l'inclusion et délivrer des résultats avec humanité. Chez Accor, je trouve l'espace et la voix pour transformer des convictions en initiatives concrètes. À travers le comité Orí, j'œuvre à renforcer et élargir le dialogue, à inspirer les talents et à rapprocher l'entreprise des communautés qui l'entourent. Cet engagement a un impact tangible sur l'expérience client, le développement des équipes et l'héritage que nous construisons. Au fond, travailler avec sens consiste à aligner ce que nous faisons avec ce que nous sommes : servir avec excellence, respect et cœur.

Profiter et se sentir valorisé



Accor reconnaît et apprécie l'engagement de ses équipes. Prendre soin des clients, c'est ce que les Heartists® font naturellement chaque jour. Le Groupe souhaite qu'ils apprécient pleinement leur séjour chez Accor et qu'ils vivent une expérience sans équivalent. Dans un environnement accueillant, les Heartists® reconnaissent la valeur de ce qu'ils apportent.

MGallery, Vietnam.



MGallery, La Véranda Resort Phu Quoc, Vietnam.

Utari Triandani

Directrice *Learning & Development*, Accor Academy Asia, Indonésie.

Parlez-nous un peu de vous, d'où venez-vous et comment êtes-vous devenue Heartist® ?

Je m'appelle Utari Triandani et je suis actuellement basée en Indonésie, où j'occupe le poste de Directrice *Learning & Development* Asie au sein de l'Accor Academy. J'ai rejoint Accor en 2005. Grâce à ma maîtrise de plusieurs langues, ainsi qu'à mon expérience en vente et en marketing, j'ai pu accéder à un poste de Spa Manager dans l'un de nos hôtels Novotel à Bali.



Quel a été votre parcours chez Accor ?

Avec le soutien de mon Directeur général, une exposition transverse à différents services m'a permis d'accélérer mon parcours à travers plusieurs fonctions opérationnelles au sein de l'hôtel, du spa aux villas, en passant par la réception, puis les fonctions *Learning & Development*. D'un rôle de dirigeante opérationnelle en hôtellerie à une fonction de leadership corporate, j'ai évolué de la conduite de la culture *Learning & Development* à Bali (avec 18 hôtels Accor en 2012), à la direction de l'Accor Academy Asie aujourd'hui, en assurant le développement des compétences de nos Heartists® dans plus de 500 hôtels et plusieurs bureaux en Asie.

Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur votre environnement de travail et la relation avec votre équipe ?

Ce que j'apprécie le plus en travaillant chez Accor, c'est le dynamisme de l'environnement de travail. Nous pouvons avoir des échanges constructifs, en étant respectueux et à l'écoute les uns des autres. Cela nous permet de rester curieux, ouverts d'esprit et authentiques. Il est particulièrement valorisant d'évoluer dans un environnement sûr lorsque vous êtes en phase d'apprentissage, qui vous met au défi tout en valorisant votre contribution. Le fait de contribuer au développement de nos Heartists® donne tout son sens à mon travail. J'ai la chance de pouvoir partager ces valeurs avec mes dirigeants, mon équipe et mes collègues.

> *« Il est valorisant d'évoluer dans un environnement sûr lorsque vous êtes en phase d'apprentissage. »*

De quelles manières Accor vous a-t-il permis de vous sentir valorisée, reconnue et soutenue dans votre travail ?

Grâce à Accor, j'ai bénéficié de nombreuses opportunités d'apprentissage, à travers des certifications, des ateliers, des formations, des programmes de développement, des projets corporate et des collaborations transverses entre services. Ces opportunités de se dépasser tout au long de son évolution professionnelle et de donner le meilleur de soi-même au travail sont particulièrement enrichissantes. J'apprécie également la flexibilité qui continue de m'être accordée ; en tant que mère de deux adolescents, cela me permet de trouver mon propre équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Une école de la vie

Accor se considère comme « école de la vie », transformant les ambitions à court terme en aspirations durables. Grâce à des initiatives telles que l'Accor Academy, *Learn Your Way* et *Reveal Talent*, les Heartists® peuvent acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour saisir les opportunités qui s'offrent à eux dans l'ensemble du Groupe.

Accor Academy

L'Accor Academy est au cœur de la culture d'apprentissage et de développement de Accor. Fondée en 1985, elle propose différents programmes de formation à tous les Heartists® dans ses hôtels et ses bureaux corporate. Elle ouvre des perspectives, favorise l'ascension sociale et incarne l'engagement du Groupe en faveur de la croissance par l'apprentissage.



Raffles Jakarta, Indonésie.



Mercure Townsville, Australie.

Reveal Talent

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

Learn Your Way

Accor estime que chacun mérite d'avoir accès à des ressources d'apprentissage et de développement, où et quand il le souhaite. L'apprentissage sert de catalyseur efficace pour le développement professionnel. Depuis le lancement, en 2024, de *Learn Your Way*, la plateforme digitale innovante du Groupe et son système de gestion de l'apprentissage (LMS), Accor s'est donné pour objectif de rendre l'ensemble des contenus de formation accessibles à tous les Heartists®, au sein d'un hub unique, à travers des formats d'apprentissage engageants.



Pullman Kuala Lumpur City Centre, Malaisie.



Fairmont Hotel Vier Jahreszeiten, Hambourg, Allemagne.



Raffles Doha, Qatar.

Être et agir 2

Fidèle à son esprit pionnier, le Groupe a continué à faire preuve de dynamisme, d'ambition et d'innovation face à un contexte 2025 particulièrement volatil. Ouvertures et rénovations, signatures et approfondissement de partenariats, émergence de nouveaux services et poursuite du développement géographique — **cette quête constante d'excellence reflète la volonté de Accor de repousser sans cesse les frontières de l'hospitalité.**

Cap vers des horizons inédits

La stratégie de développement de Accor repose sur la compréhension de ses clients. Qu'il s'agisse de cibler des destinations émergentes ou d'adapter une approche différenciante sur des marchés arrivés à maturité, l'année 2025 a vu le Groupe tracer de nouvelles voies à l'échelle mondiale.



Raffles Udaipur, Inde.

Transformer le paysage hôtelier en Inde

Au printemps 2025, Accor a conclu un partenariat stratégique avec InterGlobe, premier conglomérat de voyage en Inde, afin de créer l'entreprise hôtelière à la croissance la plus rapide du pays, offrant un réseau inégalé, un portefeuille de marques diversifié et une distribution couvrant l'ensemble des segments de marché. Animée par l'ambition de capter le dynamisme du marché hôtelier indien et de conjuguer les forces des leaders mondiaux du secteur, cette nouvelle plateforme vise un réseau de 300 hôtels sous marques Accor d'ici 2030. Accor s'est établi significativement en Inde et exploite actuellement 71 hôtels dans le pays, avec 40 établissements supplémentaires en développement, couvrant l'ensemble des segments, du luxe à l'économique. Grâce à cette alliance, Accor renforce considérablement son empreinte et rationalise ses opérations, consolidant ainsi son engagement en faveur d'une croissance solide sur le marché indien, sur l'ensemble des segments, de l'économique au lifestyle et au luxe.

Avec une croissance économique d'environ 7 % du PIB et une population de 1,4 milliard d'habitants, l'Inde est en passe de devenir, d'ici 2027, le cinquième marché mondial pour les voyages à l'étranger et le troisième marché mondial pour le tourisme domestique. Le secteur hôtelier indien demeure très fragmenté, ce qui représente une opportunité majeure pour les acteurs organisés et les opérateurs sous marque. En renforçant son partenariat stratégique de longue date avec InterGlobe, Accor entend révéler tout le potentiel hôtelier de l'Inde, en conduisant la transformation du secteur tout en répondant aux attentes des voyageurs indiens, tant sur le marché domestique qu'à l'international.

Accor a également conclu un accord stratégique en matière de fidélité avec IndiGo, compagnie aérienne privilégiée en Inde dont InterGlobe est le principal actionnaire, afin d'offrir des avantages exclusifs en matière de voyage et d'hospitalité à leurs membres. Les deux partenaires ont convenu de développer une collaboration inédite à travers leurs programmes de fidélité — IndiGo BluChip et ALL Accor — afin de renforcer l'engagement et la fidélité de leurs membres.



Novotel Salvador Rio Vermelho, Brésil.

Accélérer la croissance en zone Amériques

En avril 2025, Accor a annoncé être entré en négociations exclusives avec Royal Holiday Group en vue de l'acquisition de 17 contrats de gestion (3 200 chambres) dans la zone Amériques. Le portefeuille comprend six resorts tout inclus au Mexique (1 660 chambres) qui seront gérés par Ennismore, ainsi que onze resorts et hôtels urbains également au Mexique, en Argentine, à Porto Rico et aux États-Unis (1 540 chambres) qui seront gérés par Accor PM&E Americas. Cette plateforme « *asset light* », composée d'hôtels stratégiquement situés dans des destinations balnéaires, permettra à Accor de renforcer la présence de ses marques sur le continent américain, notamment au Mexique, et développer son portefeuille de resorts tout inclus qui a enregistré un TCAC de 25 % du réseau au cours des trois dernières années. Onze des 17 établissements seront repositionnés, après rénovation, sous les enseignes Swissôtel, Mercure, Mercure Living ou ibis Styles. Parmi les six établissements qui seront gérés par Ennismore, trois situés à Cancún, Cozumel et Puerto Vallarta adopteront, après rénovation, l'enseigne Rixos, tandis que trois autres resorts à Cancún, Acapulco et Ixtapa conserveront leur marque actuelle.

Pour Ennismore, cette acquisition représente une opportunité majeure de renforcer sa position sur le marché du tout inclus et d'ouvrir de nouvelles perspectives sur le segment milieu de gamme dans des destinations clés. Ces six nouveaux resorts au Mexique viennent soutenir l'orientation stratégique plus large d'Ennismore visant à accélérer sa croissance sur le continent américain, un marché essentiel pour le Groupe, en portant son réseau à plus de 70 établissements ouverts ou en développement.

Signature emblématique de l'expansion de Accor en Amérique du Nord, le Groupe a annoncé, à la mi-2025, en partenariat avec l'homme d'affaires et propriétaire de casinos Phil Ruffin, l'entrée dans son portefeuille du Treasure Island – TI Las Vegas Hotel & Casino, sous enseigne Handwritten Collection. Cet établissement de 2 884 chambres surplombe le principal circuit automobile de la ville et offre parmi les plus beaux panoramas sur Las Vegas. Exploité dans le cadre d'un contrat de franchise, l'hôtel rejoint un portefeuille mondial d'établissements soigneusement sélectionnés et devient la deuxième adresse Handwritten Collection aux États-Unis. Cette signature renforce encore la présence de Accor dans la région Amériques, avec plus de 550 hôtels ouverts et opérationnels, et reflète la présence croissante du Groupe en Amérique du Nord.



Handwritten Collection Treasures Island, Las Vegas, États-Unis.

6
nouveaux resorts tout inclus sur le segment lifestyle en zone Amériques

11
nouveaux resorts et hôtels urbains PM&E en zone Amériques

+550
hôtels ouverts en zone Amériques



Consolider une position de référence en Italie

En 2025, Accor a manifesté un intérêt marqué et stratégique pour le développement en Italie, en accélérant notamment l'expansion de son portefeuille de luxe dans des destinations clés. Cette orientation se traduit par plusieurs annonces : l'arrivée de la prestigieuse marque Sofitel sur les rives d'une grande ville italienne avec la signature du Sofitel Genoa Waterfront ; le renforcement significatif de la Collection Emblems dans le pays avec l'ajout de quatre établissements ; ainsi que les débuts en Italie de la marque d'ultra-luxe, Raffles, avec un resort d'exception sur les rives du mythique lac de Côme. Dans leur ensemble, ces développements mettent en lumière la stratégie ambitieuse de Accor visant à renforcer son offre de luxe à travers l'Italie, des centres-villes historiques aux stations de montagne, jusqu'aux rives de lacs emblématiques, consolidant ainsi sa position sur l'un des marchés les plus convoités d'Europe.

Investir sur les marchés alpins

Tout au long de l'année 2025, Accor a engagé l'expansion stratégique de sa présence dans des destinations alpines parmi les plus emblématiques. MGallery Collection a notamment annoncé son intention d'ouvrir un nouveau refuge d'exception à Valmorel, station de ski française renommée. Un investissement majeur est également porté par la Collection Emblems, marque d'ultra-luxe de Accor dédiée aux hôtels d'exception. En 2025, la marque a annoncé que l'emblématique Rimrock Banff, au Canada, rejoindrait la collection, tout comme le Elatos Resort, un chalet niché au cœur des paysages alpins grecs ou encore, l'Hôtel Bellevue Cortina d'Ampezzo en Italie, destination phare des Dolomites. Ces développements illustrent la volonté du Groupe pour s'ancrer durablement sur le segment de l'hôtellerie de luxe en montagne.



Novotel Megève Mont Blanc, France.



4
propriétés annoncées dans des destinations alpines

2
hôtels du luxe en développement dans les grandes villes italiennes

4
établissements Emblems Collection en Italie renforçant la positionnement sur le marché ultra-luxe

Porté par des marques fortes

Le dynamisme de ses marques continue d'alimenter la croissance de Accor. Saisissant avec succès les opportunités, notamment dans le segment du luxe, elles ont su établir de nouveaux modes de connexion avec leurs clients, tous segments confondus.

Célébrer le patrimoine et le glamour avec Orient Express

L'année 2025 a marqué une étape déterminante dans le développement, l'expansion et la revitalisation de la marque emblématique Orient Express par Accor, à travers des trains de luxe, des hôtels et des voiliers. Le Groupe déploie stratégiquement la marque Orient Express au-delà de ses légendaires racines ferroviaires pour en faire un écosystème complet du voyage de luxe, comprenant une collection mondiale d'hôtels dans des destinations iconiques, une flotte de voiliers de dernière génération offrant des expériences maritimes uniques, ainsi que des voyages ferroviaires d'exception qui capturent l'essence du voyage élégant.
En avril, le premier hôtel Orient Express au monde, l'Orient Express La Minerva, a officiellement ouvert ses portes, marquant une étape majeure dans la revitalisation de la marque. Quelques mois plus tard, les réservations ont été ouvertes pour l'Orient Express Palazzo Donà Giovannelli, situé dans un palais vénitien historique et dont l'ouverture est prévue au printemps 2026.



Orient Express La Minerva, Italie.



Orient Express Silenseas.

Ouvrant une nouvelle ère du voyage ferroviaire sur mesure à travers l'Italie, le mois d'avril a également marqué le voyage inaugural du train Orient Express, La Dolce Vita, évoquant le glamour et le romantisme de l'Orient Express originel, revisités avec une touche italienne contemporaine.
L'année 2025 a également vu les voiliers Orient Express Silenseas se rapprocher davantage de leur mise à l'eau. Le Corinthian, plus grand voilier du monde, a achevé avec succès sa phase de mise à flot. Les itinéraires du navire ont été dévoilés pour des croisières dans les Caraïbes et les réservations ont été ouvertes pour des itinéraires en Méditerranée. L'Olympian, second yacht Orient Express, a franchi une étape majeure vers son voyage inaugural avec la pose de sa quille en novembre.
Ces avancées illustrent l'engagement de Accor à réaffirmer Orient Express comme l'incarnation du luxe ultime, en offrant aux voyageurs exigeants une alliance inégalée d'héritage, d'élégance et de confort contemporain.



Emblems Collection, Lucknam Park, Chippenham, Royaume-Uni.

Sublimer le luxe intimiste et la singularité avec Emblems

En novembre 2025, Accor a annoncé l'ouverture de l'établissement phare de sa collection d'ultra-luxe Emblems Collection, le Lucknam Park Hotel & Spa, tout en dévoilant six nouvelles adresses à venir en Europe et en Amérique du Nord, toutes célébrant le caractère unique de lieux à l'élégance intemporelle.

Nichée au cœur de 500 acres de campagne vallonnée, à seulement 9 kilomètres de Bath, Lucknam Park Hotel & Spa, Emblems Collection, allie la grandeur d'une demeure historique au confort contemporain. Le domaine comprend deux restaurants, dont une table étoilée au guide Michelin dirigée par le Chef Hywel Jones et le Walled Garden Restaurant, un spa primé, un centre équestre ainsi que de magnifiques jardins. Il offre une expérience authentique de la vie dans une demeure de campagne anglaise à son plus haut niveau d'excellence.

Lancée comme une marque-collection dédiée aux hôtels d'ultra-luxe uniques en leur genre, la Collection Emblems affiche des perspectives de croissance remarquables. En 2025, le Groupe a annoncé l'intégration à la collection de l'Elatos Resort, niché dans les paysages alpins grecs, de quatre établissements situés dans des destinations historiques en Italie, ainsi que de l'emblématique Rimrock Banff, renforçant ainsi la présence de Accor en Amérique du Nord.

Situées dans des emplacements soigneusement sélectionnés et des destinations de premier plan, au cœur de paysages naturels spectaculaires, les propriétés Emblems Collection conjuguent un charme distinctif et charismatique à un sentiment d'intimité et à une atmosphère raffinée. Célébrant l'individualité, la collection met à l'honneur des établissements caractérisés par leur ancrage local où le service devient un art et où chaque détail raconte une histoire.

Avec Emblems Collection, Accor a stratégiquement renforcé en 2025 son offre de luxe et d'ultra haut de gamme. La marque séduit des hôtels indépendants de luxe de renom dans des destinations variées et recherchées à travers le monde, permettant à Accor de répondre à la demande croissante d'expériences uniques et haut de gamme, tout en offrant à ces établissements une visibilité internationale et un soutien structurant.



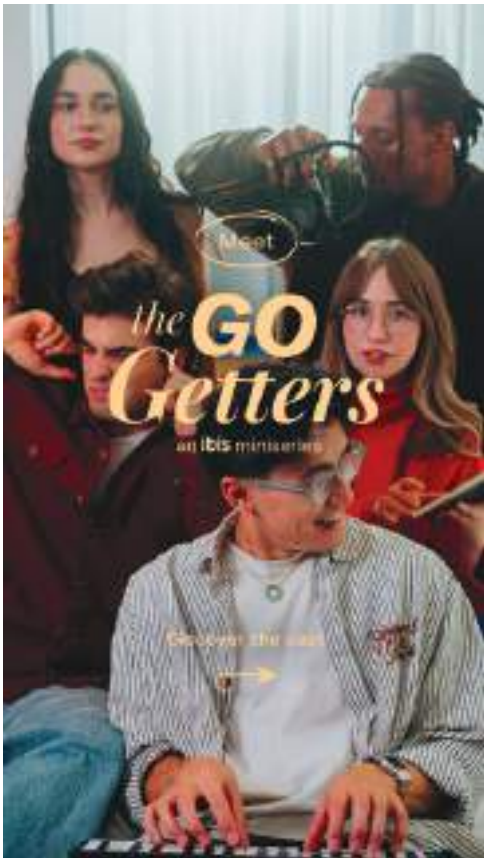
Emblems Collection, Rimrock Banff, Canada.

Conjuguer vision et héritage avec Pullman xChange

En novembre 2025, Accor a dévoilé le nouveau Pullman, une transformation globale de la marque qui redéfinit l'hôtel comme une scène sociale dynamique, conçue pour refléter le rythme des voyageurs d'aujourd'hui.
Pour marquer cette étape, le Pullman Dubai Downtown s'est transformé en forum vivant à l'occasion de la première édition de Pullman xChange. Développé en partenariat avec la *House of Beautiful Business* — un think tank et une communauté internationale reliant le monde des affaires, la technologie et les arts — le séminaire a exploré des idées, des innovations et des mutations culturelles autour du thème « *Build What Outlasts You* ».
Avec plus de 150 hôtels dans plus de 40 pays et presque 70 projets en développement, Pullman continue de renforcer sa présence mondiale dans les destinations clés. La marque est en bonne voie pour dépasser les 200 hôtels et resorts au cours des cinq prochaines années, portée par la confiance des propriétaires et par une demande croissante pour une hospitalité premium à la fois exigeante et en phase avec les cultures locales.



Pullman xChange, Dubai.



Parler à une nouvelle génération de voyageurs avec ibis Go Getters

ibis, marque hôtelière économique mondiale de référence, a lancé la mini-série *The Go Getters*, marquant une incursion audacieuse dans l'univers en plein essor des vidéos ultra-courtes au format vertical, qui ont captivé des centaines de millions de spectateurs à travers le monde.
The Go Getters est une série ludique, portée par des personnages à la personnalité affirmée, qui transforme de véritables mésaventures de voyage en divertissement. Tournée avec des créateurs de contenu au sein d'hôtels du portefeuille ibis, la série célèbre le voyage d'aujourd'hui dans toute sa dimension spontanée et imprévisible — lorsque les conversations de groupe dérapent, que les siestes s'éternisent, que les bagages disparaissent et qu'une réservation est effectuée… dans le mauvais pays.
Avec sa personnalité chaleureuse, ouverte et accessible, ibis associe le concept de mini-série à l'hospitalité du quotidien, créant un lien avec les voyageurs des générations Y et Z, et valorisant la dimension divertissante du voyage.



200
hôtels Pullman attendus à l'horizon 2030

40
pays où retrouver les hôtels Pullman dans des destinations clefs

+750
articles de couverture relatifs à Pullman xChange*

* Hors Chine.

Pullman Paris La Défense, France.

Offrir des expériences singulières

Convaincu de l'importance de l'expérience client avant, pendant et après le séjour, Accor a renforcé ses offres de fidélité et ses services de réservation, tout en célébrant une étape majeure en matière d'adhésion.



Passer la barre des 110 millions de membres avec ALL Accor

En 2025, après plus de 5 ans de croissance exceptionnelle, le programme de fidélité et la plateforme de réservation intégrée du Groupe, ALL Accor, a accueilli son 110 millionième membre.
Comptant parmi les programmes de fidélité les plus performants et les plus primés au monde, ALL Accor génère du trafic et des revenus directs pour les propriétaires hôteliers, en offrant un choix inégalé aux clients de Accor et en permettant à ses membres de profiter d'une grande diversité de récompenses, de services et d'expériences.

Cette étape montre que ALL Accor est un atout unique pour le Groupe, renforçant les liens avec les clients et favorisant leur fidélisation. Pour Accor, ALL Accor n'est pas qu'un simple programme de fidélité, mais une plateforme de référence mondiale qui propose des expériences valorisant l'ensemble de son écosystème lifestyle. Grâce notamment à ses + 110 partenaires dans des domaines aussi divers que le divertissement, la mobilité ou les services financiers, ALL Accor propose toujours plus de nouveautés pour fidéliser ses membres et garantir leur attachement au Groupe et à ses marques.
ALL Accor est l'outil le plus puissant du Groupe pour construire des relations directes et durables avec ses clients et les transformer en membres actifs et engagés. Il dépasse les codes traditionnels de la fidélité, en étant étroitement lié aux marques du Groupe et à ses partenaires, stimulant ainsi la recurrence des réservations. À mesure que Accor poursuit sa dynamique d'innovation, ALL Accor continue de renforcer l'engagement, l'excellence et la performance au bénéfice des propriétaires, des collaborateurs et des clients.





Harmoniser les programmes de fidélité par abonnement avec ALL Accor+

Leader du secteur des programmes de fidélité par abonnement depuis de nombreuses années, Accor a introduit en 2025 une évolution majeure de son offre avec le lancement de ALL Accor+. Plateforme mondiale, réunissant sous une même bannière l'ensemble des offres d'abonnement du Groupe, ALL Accor+ rassemble ses programmes régionaux au sein d'un cadre unifié, en renforçant l'engagement de ALL Accor à proposer des offres sur mesure et un parcours client fluide.

Entièrement intégrée au programme de fidélité ALL Accor, cette évolution a harmonisé les offres par abonnement du Groupe, permettant de mieux structurer la proposition de valeur de ALL Accor. La transparence accrue et la simplicité du nouveau programme devraient renforcer le leadership de Accor en matière de fidélité dans l'hôtellerie, tout en contribuant à élever les standards de l'expérience client et la performance globale de l'activité.

ALL Accor+ s'appuie sur un héritage de 30 ans d'innovation en matière de fidélisation. Du lancement de Accor Plus en Asie-Pacifique au développement de programmes régionaux tels qu'ALL Signature au Brésil, Accor a constamment adapté son approche afin de s'adapter aux spécificités des marchés locaux et aux comportements des clients. La structure innovante et segmentée de ALL Accor+ repose sur quatre formules d'abonnement — Explorer, Voyager, ibis et Signature — couvrant plus de 4 500 hôtels et plus de 30 marques à travers le monde. Chaque formule est adaptée aux préférences et aux comportements de voyage des membres. Les avantages immédiats incluent des réductions exclusives sur les séjours, un accès accéléré aux différents statuts du programme ALL Accor, ainsi qu'un accès à des offres réservées aux membres.

En renforçant davantage les synergies avec l'écosystème de réservation et de récompenses de ALL Accor, ALL Accor+ ouvre de nouvelles opportunités de personnalisation et de réservations directes. Cela permet aux membres d'accéder à plus de 110 partenaires mondiaux et à plus de 2 000 événements exclusifs. Plateforme de fidélité tournée vers la croissance, ALL Accor+ est conçue pour approfondir la relation avec ses membres, pour générer de la valeur sur le long terme et accélérer la performance.

30
ans d'innovation dans la fidélisation

+ 2 000
événements exclusifs via ALL Accor+

1
seul abonnement pour des avantages dans le monde entier

Consolider un nouvel écosystème de réservation MICE

En mai 2025, Accor a annoncé le développement d'un nouvel écosystème digital dédié aux réunions et événements, afin d'accompagner et de maximiser l'expansion continue de son activité meetings & events, qui représente plusieurs milliards d'euros. La nouvelle plateforme fédère plus de 5 600 hôtels et resorts au sein du réseau Accor à travers le monde, représentant un inventaire de 2,5 millions de m² d'espaces événementiels et plus de 800 000 chambres. Elle propose aux clients une solution simple en libre-service pour consulter et réserver des espaces événementiels, des chambres ainsi que des services commerciaux et de restauration.

L'écosystème s'appuie sur MeetingPackage, le système central de réservation meetings & events de Accor, reconnu comme une référence du marché, développé en collaboration avec plusieurs fournisseurs de technologies de renommée mondiale, dont Oracle, Backyou, iVvy et Amadeus.

Ce site a fait l'objet d'un pré-lancement fin 2025, une version plus complète, intégrant un ensemble élargi de fonctionnalités, devant être déployée début 2026.



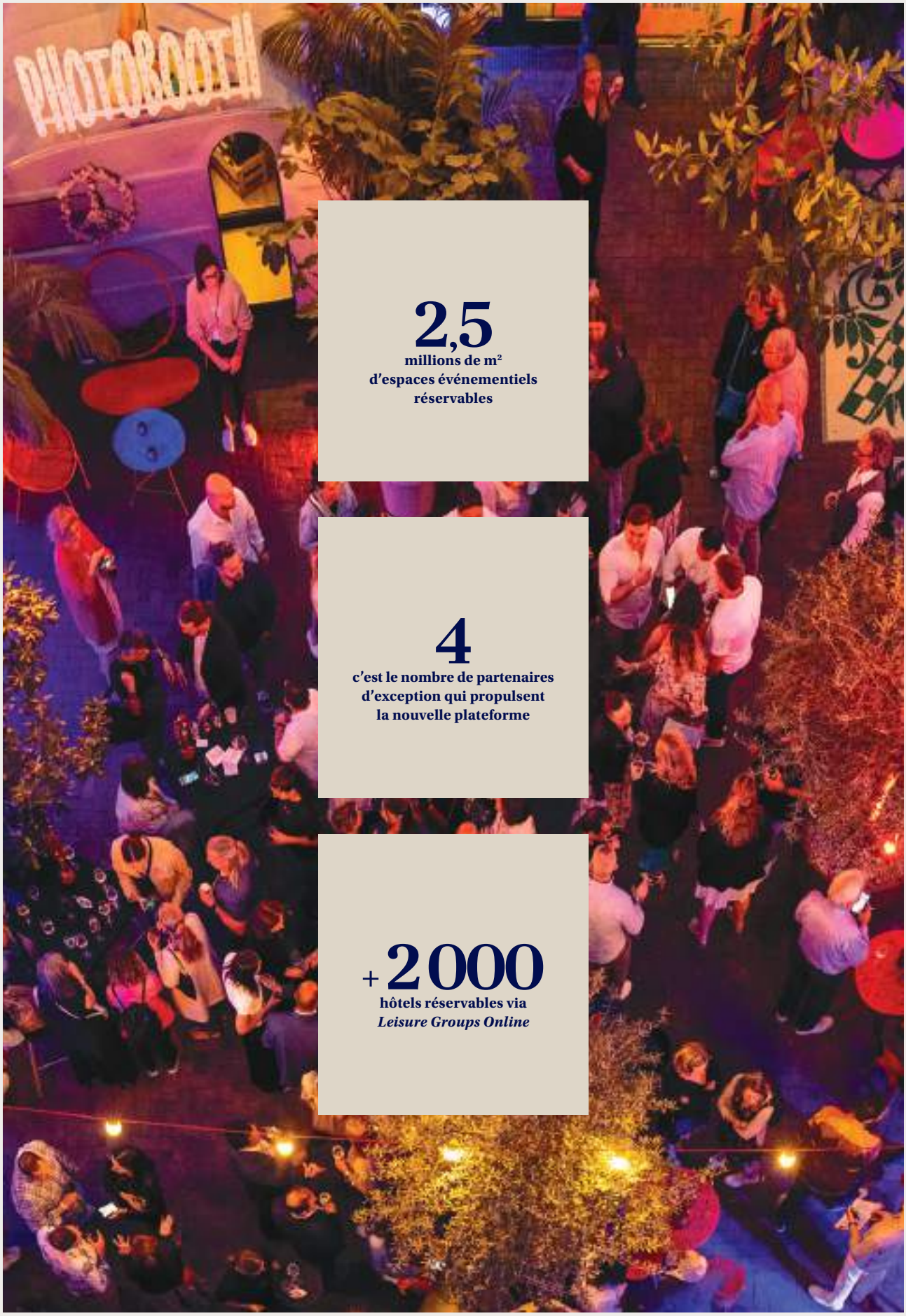
Swissôtel Tbilisi, Géorgie.



Simplifier la vie des clients professionnels avec Leisure Groups Online

Avec le lancement de sa plateforme *Travel Pros Leisure Groups Online* enrichie et optimisée, conçue pour simplifier le processus de réservation des clients loisirs B2B, Accor a introduit une offre unique sur le marché. La plateforme propose un large éventail de nouvelles fonctionnalités qui rendent la réservation pour les séjours de groupe plus simple et plus efficace que jamais. S'appuyant sur les dernières technologies d'API, elle permet de consulter les disponibilités hôtelières en temps réel et de faciliter les réservations de groupe instantanées.

La nouvelle plateforme *Leisure Groups Online* offre une sélection inégalée de marques hôtelières et de typologies de chambres, avec un accès à plus de 2 000 hôtels issus de multiples enseignes de Accor et couvrant différentes catégories et destinations dans plus de 75 pays. Les professionnels du voyage disposent d'un large éventail d'options, leur garantissant une adéquation optimale avec les besoins de leurs groupes.



2,5
millions de m²
d'espaces événementiels
réservables

4
c'est le nombre de partenaires
d'exception qui propulsent
la nouvelle plateforme

+ 2 000
hôtels réservables via
Leisure Groups Online

Aller encore plus loin ensemble

Pour Accor, il est essentiel de collaborer avec des partenaires aux expertises complémentaires. Les partenariats conclus par Accor répondent à un double objectif : créer de la valeur en développant l'attractivité de la marque et renforcer les liens l'unissant aux clients et aux communautés.

S'engager en faveur de la durabilité avec la Seafood Task Force

Novotel, marque hôtelière mondiale de premier plan de Accor, forte de 600 hôtels dans 68 pays, est devenue en novembre 2025 la première marque du secteur de l'hospitalité à rejoindre la *Seafood Task Force* (STF).
Cette étape majeure a renforcé le leadership de Novotel en matière d'hospitalité durable et s'inscrit dans la continuité de l'engagement de la marque en faveur des océans ainsi que de son partenariat avec le *World Wide Fund for Nature* (WWF), lancé en juin 2024.
La collaboration avec la STF se concentre dans un premier temps sur le renforcement de la transparence des chaînes d'approvisionnement et la promotion d'un approvisionnement durable en thon et en crevettes d'élevage sur trois marchés clés d'Asie du Sud-Est (la Thaïlande, le Vietnam et l'Indonésie). Ces produits ont été identifiés comme prioritaires à la suite d'une cartographie des principaux volumes d'approvisionnement de Novotel croisés avec des régions présentant des risques élevés.
L'adhésion à la STF vient compléter les initiatives existantes de Novotel, notamment : un projet d'amélioration des pêcheries *(Fishery Improvement Project* — FIP) lancé au premier trimestre 2025 dans le Kerala, en Inde, consacré au calmar indien ; un partenariat avec *Seafood Souq* dans 18 hôtels au Moyen-Orient afin de renforcer la traçabilité ; un accent mis sur la traçabilité des crevettes d'élevage au Brésil ; ainsi qu'un projet d'achats piloté en Europe dans le cadre d'une task force dédiée aux produits de la mer.





Novotel Nice Arenas Aéroport, France.

L'engagement plus large de Novotel en faveur des océans repose sur quatre piliers clés : la réduction de l'empreinte plastique et carbone ; la proposition de menus savoureux, plus sains et plus durables ; le renforcement de l'éducation et de la sensibilisation aux enjeux océaniques ; ainsi que la contribution à la recherche et à l'innovation à travers le soutien à cinq projets de conservation marine portés par WWF France dans le monde. Depuis le lancement de son partenariat avec le WWF en 2024, Novotel a déployé une formation de sensibilisation aux océans auprès des équipes de ses 600 hôtels à l'échelle mondiale et a soutenu des initiatives menées par le WWF.



Réinventer le sens de la célébrité avec Kylian Mbappé

La nouvelle campagne de ALL Accor, « *Don't be a Guest, be a Guest Star* », lancée en juin 2025 et incarnée par la star mondiale du football Kylian Mbappé, met en avant le message central du programme de fidélité de Accor : dans les établissements du Groupe, chaque client est traité comme une véritable star.

Conçu avec l'agence Ogilvy, le film met en scène Kylian Mbappé arrivant à l'hôtel en même temps que d'autres clients, plaçant le personnel face à un léger dilemme : qui accueillir en premier ?

Déployée à travers des marques telles que Sofitel, Fairmont, Rixos, ibis et Novotel, la campagne met en lumière l'expérience de l'hospitalité selon Accor : préservation de la confidentialité des clients, organisation d'excursions privées en bateau, moments de détente au spa ou accès exclusif aux coulisses des cuisines — chaque détail est soigneusement orchestré pour dépasser les attentes. En définitive, le message est clair : qu'il s'agisse d'une icône internationale ou d'un voyageur du quotidien, chaque client bénéficie de la même attention soignée et d'un service sur mesure, conçus pour répondre à ses besoins et aspirations.

Depuis juillet 2024, Accor et Kylian Mbappé ont construit un parcours commun, notamment à travers des initiatives à fort impact telles que « *We Care for ALL* », un programme porté par l'association *Inspired by KM* et activement soutenu par Accor. En tant qu'ambassadeur officiel de la nouvelle campagne ALL Accor, Kylian Mbappé incarne naturellement les valeurs au cœur du programme.

Déployée sur des marchés clés, la campagne ALL Accor « *Don't Be a Guest, Be a Guest Star* » s'inscrit dans une activation 360°, amplifiée par un programme d'influenceurs, en cohérence avec l'approche stratégique du Groupe visant à toucher les audiences via leurs canaux de prédilection.













Protéger le patrimoine mondial avec le World Monuments Fund

À la suite de la signature, en 2024, d'un partenariat triennal avec le *World Monuments Fund*, Accor a annoncé la sélection de quatre sites majeurs en France, dans les Andes, en Grèce et en Inde, afin de soutenir des projets dédiés à la préservation du patrimoine, à la création de bénéfices durables pour les communautés et au renforcement de la résilience locale à long terme.
Accor considère ce partenariat comme un élément essentiel de sa mission visant à faire de la culture une extension naturelle de l'hospitalité et un levier d'action responsable, permettant de connecter les cultures et d'exprimer une attention sincère aux talents, aux territoires et aux communautés.
Les quatre sites, situés dans différentes régions du monde, sont : la Chapelle de la Sorbonne, Paris (France) ; le Qhapaq Ñan, réseau routier andin (Argentine, Bolivie, Chili, Colombie, Équateur, Pérou) ; le paysage minier historique de Sérifos (Grèce) ; et les systèmes hydrauliques historiques de Bhuj (Inde).

Honorer 100 ans d'Art déco avec le Musée des Arts Décoratifs

Depuis l'âge d'or de l'Art déco, Orient Express a traversé les époques et s'est imposé comme un symbole d'excellence, d'élégance et d'art. Aujourd'hui, porté par l'investissement et l'engagement de Accor en faveur de ces principes, la marque connaît une renaissance en reprenant une place centrale dans l'univers de l'ultra-luxe.
À l'automne 2025, Orient Express s'est associé au Musée des Arts Décoratifs à Paris pour dévoiler une nouvelle exposition, « 1925–2025. Cent ans d'Art déco. » En tant que partenaire, Orient Express a été invité à présenter des éléments du futur train, notamment les premières projections de la direction artistique conduite par l'architecte Maxime d'Angeac, ainsi que des pièces d'archives inédites issues des trains historiques, tissant un dialogue continu entre passé, présent et avenir.



Orient Express La Minerva, Italie.



Maxime d'Angeac.



Orient Express, Exposition au Musée des Arts Décoratifs, Paris, France.



Raffles Sentosa, Singapour.

L'avenir en conscience

Accor a, depuis toujours, intégré le principe de responsabilité dans sa stratégie et ses réflexions. Soucieux de préserver l'environnement et d'offrir à ses clients une hospitalité responsable, le Groupe a progressivement fait émerger de nouveaux standards. Avec, à la clé, des initiatives fortes en faveur du climat, de la biodiversité, de la préservation des ressources, du patrimoine, des communautés, de la solidarité, de la diversité et de l'inclusion — **un esprit de la durabilité avec une dynamique stratégique.**

Les engagements qui guident Accor



Pionnier d'une hôtellerie responsable depuis plus de 30 ans, Accor a été le premier groupe hôtelier à créer une Direction dédiée à l'environnement. Ces dernières années, le Groupe a intensifié son engagement en adoptant une approche scientifique rigoureuse et en intégrant pleinement la durabilité à son modèle économique ainsi qu'à sa proposition de valeur pour les propriétaires.

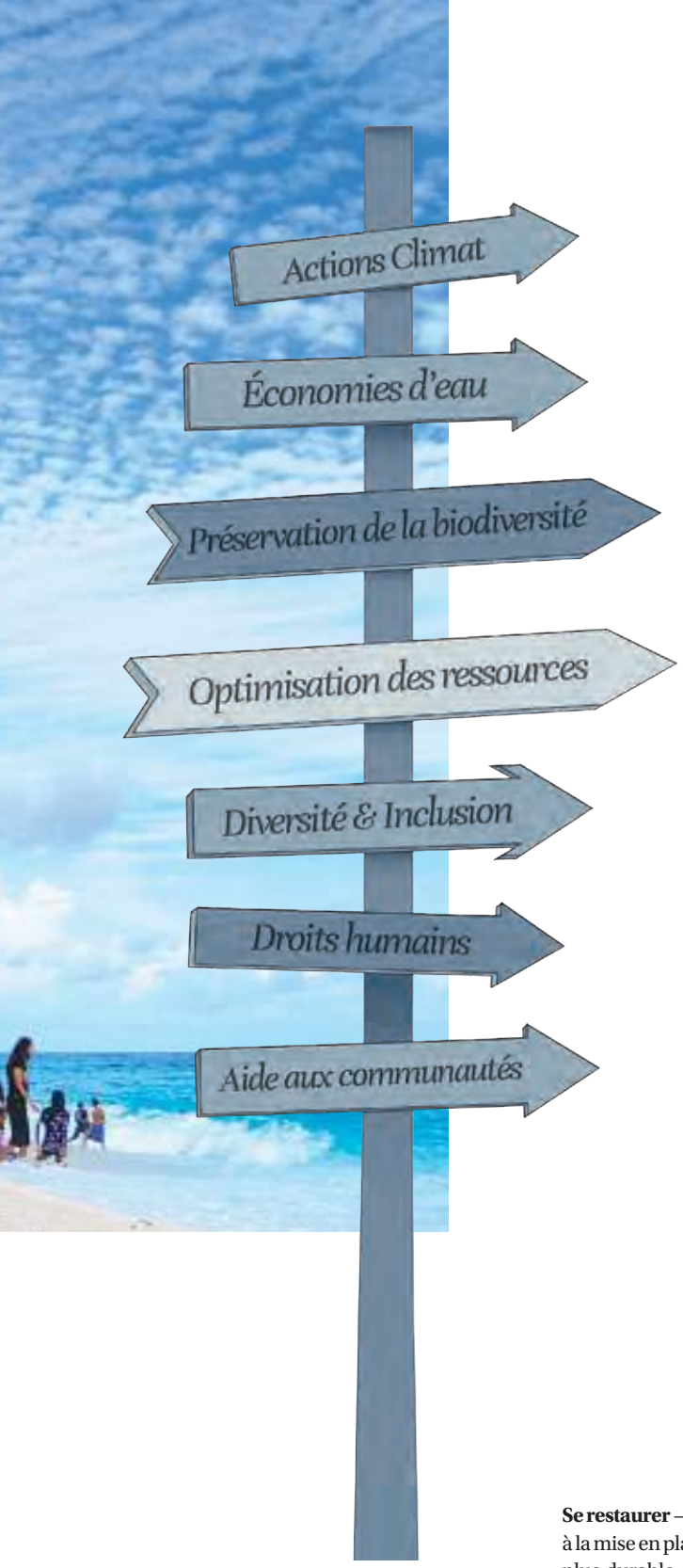
En tant que leader mondial de l'hospitalité, avec plus de 5 800 hôtels à travers le monde, le Groupe déploie une stratégie de durabilité, fondée sur la science, qui place les enjeux sociaux et environnementaux au cœur de son approche et de sa méthode. Cette stratégie s'articule autour de trois priorités qui ont pour vocation de réinventer l'expérience hôtelière, tant pour les propriétaires que pour les clients.

- **Réinventer** l'expérience client, tout en améliorant la performance extra-financière des hôtels ;
- **Réinventer** les expériences culinaires en favorisant un modèle alimentaire durable sur l'ensemble de la chaîne de valeur, et en proposant des offres de restauration innovantes et attractives ;
- **Réinventer** les façons de voyager et de vivre l'expérience touristique en contribuant à la préservation et au développement des territoires et communautés locales dans lesquels le Groupe est présent.

Inscrire la durabilité au cœur du modèle

Engager la transition environnementale au sein de l'entreprise nécessite à la fois un changement culturel, la mise en place d'une culture de la performance extra-financière et le développement de solutions durables sur mesure. Cela implique un changement culturel pour que chaque collaborateur comprenne l'importance de la durabilité, non seulement comme une responsabilité morale, mais aussi comme une transformation nécessaire. Le programme de formation *School for Change* suivi par la quasi-totalité des collaborateurs depuis 2022 a été déterminant dans ce changement culturel.

La mise en place d'une culture de la performance extra-financière est indispensable pour que les enjeux environnementaux et sociaux s'intègrent dans les métiers et le modèle de l'entreprise. L'indexation d'une partie des bonus sur les objectifs de durabilité et le suivi mensuel des résultats de la performance extra-financière en Comité exécutif renforcent la perception que le développement durable est un moteur de réussite. Enfin, le développement de solutions durables sur mesure permet de créer de la valeur pour les propriétaires hôteliers. Accor a déjà mis en place des solutions pour optimiser la consommation d'énergie et d'eau, réduire le gaspillage alimentaire et obtenir la certification écologique des hôtels, aidant ainsi les propriétaires à tirer le meilleur parti de leurs ressources tout en devançant les attentes du marché.



Trois lignes directrices pour 2030

D'ici à 2030, en accord avec sa feuille de route, le Groupe a structuré ses priorités autour de trois pôles.

Séjourner — De la conception à l'exploitation quotidienne des hôtels, le Groupe intègre des critères de durabilité de plus en plus exigeants afin de réduire l'empreinte carbone, la consommation d'eau et les déchets. Optimiser la gestion des ressources naturelles n'est pas qu'une question de durabilité, il s'agit d'un facteur clé de l'excellence opérationnelle et répond à l'évolution des attentes des clients.

Se restaurer — Accor s'engage à contribuer à la mise en place d'un système alimentaire plus durable en collaborant avec tous les acteurs de la chaîne de valeur. D'ici 2030, le Groupe a pour objectif de réduire le gaspillage alimentaire de 60 % par rapport à 2023 et d'augmenter la part des options végétariennes dans les menus de ses restaurants.

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

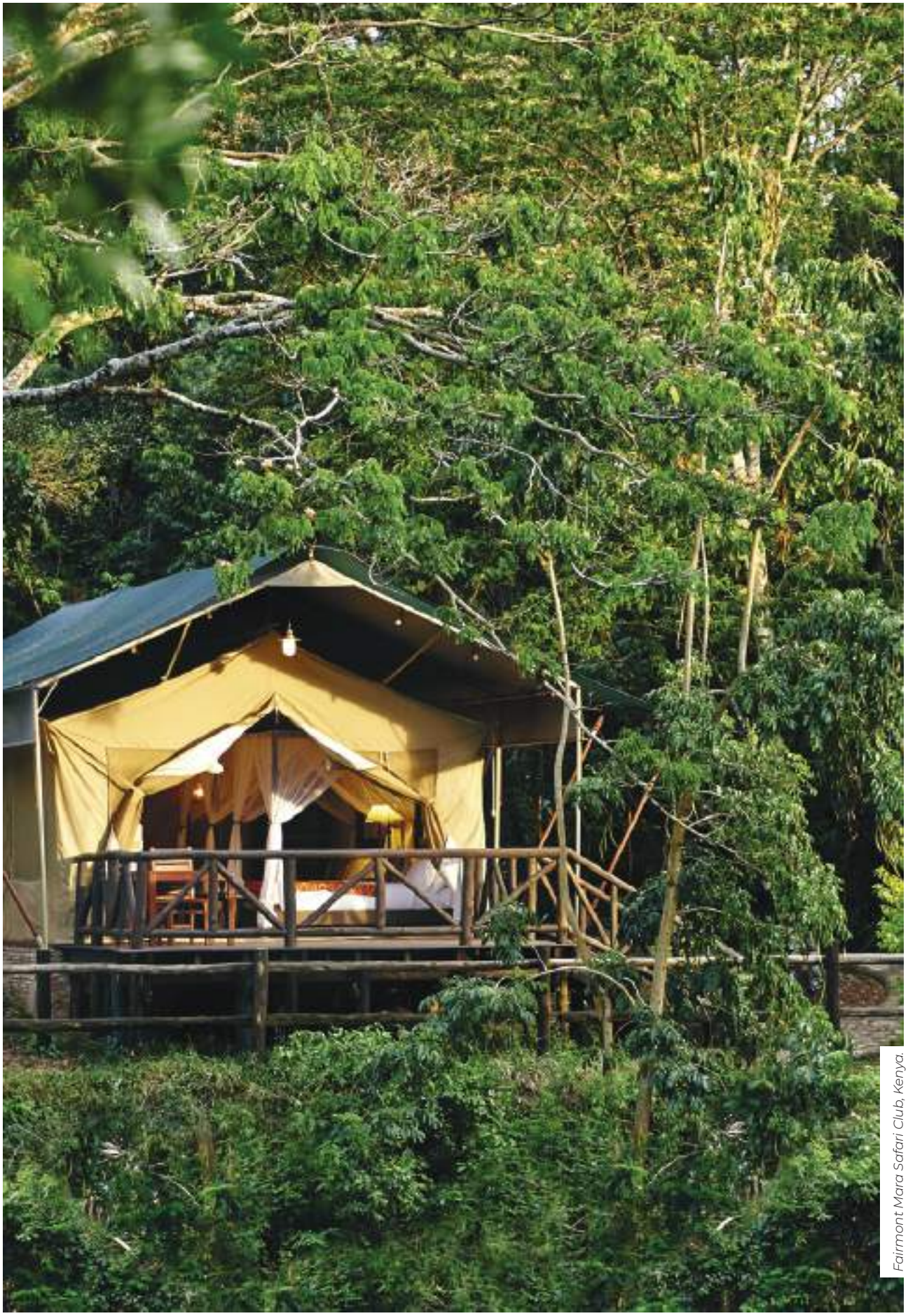
Améliorer la performance extra-financière pour apporter de la valeur aux propriétaires

La performance extra-financière contribue à créer de la valeur pour les propriétaires hôteliers comme pour les clients. En optimisant la consommation des ressources, qu'il s'agisse de l'eau, des denrées alimentaires ou de l'énergie, Accor permet aux propriétaires de réduire leurs coûts, de limiter les risques et d'accroître la valeur de leurs actifs, tout en offrant aux clients une expérience plus responsable. La constitution d'un portefeuille de solutions et d'innovations durables que le Groupe a déployé au sein du réseau permet aux propriétaires d'améliorer leur performance extra-financière et d'adapter leurs opérations au changement climatique et à ses conséquences.

Le Groupe s'appuie également sur les certifications environnementales pour déployer son Plan de transition. En 2025, Accor a franchi une étape majeure avec l'éco-certification de 56,7 % de son réseau mondial.

Construire des alliances pour permettre des changements systémiques

Aucune entreprise ne peut relever seule les enjeux climatiques et environnementaux. C'est pourquoi Accor s'engage à promouvoir la durabilité au niveau sectoriel, en contribuant à un changement systémique bénéfique à l'ensemble du secteur hôtelier. Le Groupe s'investit au sein de coalitions internationales telles que la *World Sustainable Hospitality Alliance* ou la *Sustainable Markets Initiative* afin de travailler collectivement avec les principaux acteurs hôteliers sur ces enjeux communs. Le Groupe adopte une stratégie de collaboration proactive avec ses parties prenantes : acteurs publics, société civile ou encore sphères économiques. Cette démarche vise à favoriser la transition environnementale et sociale, au sein de sa chaîne de valeur et au-delà.



Fairmont Mara Safari Club, Kenya.

Agir en faveur du climat

Accor entend, conformément à l'accord de Paris de 2015, contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici à 2050. Le Groupe a mis en place une démarche collaborative visant à impliquer les entités opérationnelles dans la définition des leviers de décarbonation et les feuilles de route correspondantes.

Accompagner les propriétaires hôteliers dans la conception d'établissements durables

Les pratiques de développement du Groupe intègrent pleinement la durabilité, avec une préférence marquée pour les conversions de bâtiments plutôt que pour les constructions neuves. Accor a également intégré 50 critères de durabilité dans les référentiels de marque, aux côtés d'exigences techniques alignées sur les certifications environnementales des bâtiments LEED et BREEAM. Ces éléments garantissent le développement de projets hôteliers durables dès l'ouverture. Le Groupe accompagne également les propriétaires d'hôtels existants dans l'analyse de la performance extra-financière de leur projet hôtelier, grâce au développement d'un tableau de bord *Energy Performance Scorecard* (EPS), qui permet d'aider les propriétaires à prioriser les actions environnementales en fonction de leur projet et des standards du Groupe. Concevoir des hôtels durables est une nécessité pour garantir la pérennité et la performance des actifs hôteliers ainsi que l'attractivité des clients de plus en plus conscients et exigeants sur la durabilité des lieux de séjour.

Améliorer la durabilité des activités hôtelières

Accor étant une société *asset light*, l'accent est mis sur l'amélioration de la durabilité des activités hôtelières. Pour suivre et soutenir la mise en œuvre des meilleures pratiques en matière de durabilité, Accor a investi dans un outil de *reporting* et d'analyse en ligne, GAIA 2.0. L'outil permet notamment un suivi plus précis de l'empreinte carbone des hôtels. Une formation en ligne obligatoire (*School for Change*) a également été déployée depuis 2022 à l'échelle du Groupe afin de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux enjeux du changement climatique et de la biodiversité, et de les mobiliser en faveur d'une transition durable.

Optimiser la performance énergétique des hôtels

Accor a adopté un plan de sobriété énergétique comprenant 23 mesures, parmi lesquelles la réduction du chauffage et de la climatisation dans les espaces communs et les chambres des hôtels. Les directeurs d'hôtel sont financièrement incités à réduire leur consommation d'énergie.

Depuis 2024, la Direction des Achats met à la disposition des hôtels un accord-cadre conclu avec un courtier en certificats d'énergie renouvelable (*Energy Attribute Certificates* — EAC). Ce contrat est disponible dans plus d'une centaine de pays, représentant 98 % des émissions liées à l'énergie.

En 2025, le Groupe a également conçu, avec l'appui d'un cabinet de conseil spécialisé, une nouvelle offre EAC destinée à ses marques, leur permettant d'être approvisionnées en électricité 100 % renouvelable. Cette solution repose sur un mécanisme de mutualisation des coûts entre hôtels d'une même marque, afin de décarboner les établissements situés dans des régions où les certificats d'énergie renouvelable sont plus onéreux. Un projet pilote de cette solution sera lancé en 2026.

Agir sur les émissions liées aux achats

Les achats de produits et de services représentent environ 15 % de l'empreinte carbone de Accor. C'est un levier de transformation majeur, structuré en trois niveaux d'exigence.

Le premier niveau est contractuel. Tout fournisseur référencé s'engage à respecter la Charte Achats Responsables, qui formalise les engagements ESG applicables à tous les fournisseurs.

Le deuxième niveau porte sur le contrôle et la performance de durabilité. Accor pilote un plan de contrôle fondé sur une analyse de risque fournisseur, avec une évaluation via EcoVadis adaptée au risque identifié. À fin 2025, 98 % des fournisseurs à risque ou à haut risque ont répondu au questionnaire EcoVadis ou disposent d'une certification équivalente, couvrant 99 % du volume d'achats concerné.

Le troisième niveau vise la transformation climatique. Lancé en 2024, le programme « Atteindre le Net Zéro Ensemble » mesure la maturité carbone des fournisseurs et les accompagne dans l'élaboration de plans de décarbonation. En 2025, il a reçu le prix de la meilleure initiative d'action climatique aux *World Sustainable Travel & Hospitality Awards* (WSTHA). Cette démarche traduit la conviction du Groupe que la performance ESG de la chaîne d'approvisionnement est indissociable de sa compétitivité à long terme.



25hours Hôtel Hambourg HafenCity, Allemagne.

Protéger les ressources en eau

Accor reconnaît l'importance de cultiver la résilience par la gestion de l'eau et de réduire l'empreinte hydrique par des initiatives ambitieuses et fondées sur la science – en travaillant main dans la main avec les hôtels du réseau du Groupe, pour transformer les opérations et les pratiques, tout en veillant au respect des limites planétaires.

Optimiser la gestion des ressources naturelles est source de valeur pour les propriétaires, et permet de réduire leur dépendance et leur exposition aux risques. Cela contribue également à adapter et mieux protéger leurs actifs face au changement climatique et aux tensions croissantes sur les ressources, et à mieux répondre aux attentes des clients, qu'ils soient individuels ou *corporate*.

Minimiser les impacts

En moyenne, un hôtel Accor consomme ~ 500 litres d'eau par chambre occupée. Accor vise à réduire au minimum les impacts et les risques liés aux ressources en eau, en s'appuyant sur une évaluation scientifique des pressions et des dépendances, sur l'identification des zones prioritaires et sur la mise en œuvre de mesures d'atténuation adaptées aux contextes locaux.

Cette démarche comprend la prévention et la réduction des prélèvements d'eau, l'amélioration de l'efficacité et de la circularité des ressources au sein des opérations, un engagement à maîtriser l'utilisation des produits de nettoyage et à limiter l'impact des substances chimiques dans les eaux usées, ainsi qu'une collaboration avec les parties prenantes locales.

L'une des priorités de Accor consiste à assurer un suivi précis des prélèvements d'eau grâce à l'outil de *reporting* et d'analyse en ligne, GAIA 2.0. En parallèle, le Groupe incite les hôtels à respecter ses standards techniques en matière de gestion de l'eau, qui contribuent à réduire la consommation d'eau sans altérer le niveau de qualité et de confort de l'expérience client.

Sensibiliser les clients

Des programmes à destination des clients sont également mis en œuvre afin de leur donner la possibilité de contribuer aux efforts et initiatives des hôtels :

- Le programme *Skip the Clean* leur propose de renoncer au ménage quotidien pour les clients séjournant plus d'une nuit. Il est estimé que chaque chambre dont le ménage n'est pas effectué permet d'économiser entre 4 et 12 % de la consommation directe d'eau liée à une nuitée.
- Des programmes pilotes reposant sur des leviers d'incitation comportementale (solutions « *nudge* »), visant à orienter les choix des clients de manière non contraignante pour réduire la consommation d'eau.

En 2025, Accor a lancé l'initiative *Blue Friday*, en collaboration avec les équipes Achats et Techniques, en proposant à tous les hôtels des remises importantes sur des équipements économes en eau (douches et robinets). Accor a également organisé cette année des campagnes d'engagement et de sensibilisation, baptisées *Water Week*, suivies d'un *Water Challenge*, mobilisant les collaborateurs autour d'un appel à l'action pour une gestion responsable de cette ressource.

Déployer des engagements responsables

Par ailleurs, Accor a poursuivi en 2025 ses engagements d'accompagnement des communautés locales et d'amélioration de l'accès à l'eau. Grâce à la plateforme ALL Accor x Dift, les membres du programme de fidélité ont pu convertir leurs points en dons pour des projets à fort impact social, notamment liés à l'eau. Le projet 1001 Fontaines est apparu comme l'initiative la plus soutenue, et a permis à 11 696 personnes d'obtenir un accès à l'eau potable à vie.

Accor s'est également associé au *World Monuments Fund* afin de contribuer à la préservation des sites patrimoniaux inscrits au *World Monuments Watch* 2025, notamment les systèmes hydrauliques historiques de Bhuj, en Inde.

Enfin, il convient de souligner qu'environ 60 % de l'empreinte hydrique de Accor se situe en amont de la chaîne de valeur. Elle est principalement liée aux achats de produits alimentaires tels que le café, le cacao, la viande, les oléagineux ou le thé. Afin d'atténuer cet impact, le Groupe déploie des programmes d'alimentation durable en collaboration avec sa Direction des Achats, notamment en favorisant l'approvisionnement local et en augmentant le nombre d'options végétariennes dans les menus.

- 5,2 %
vs* 2024 en intensité en eau
(en litres par chambre occupée)

+ 600
hôtels impliqués dans le programme *Skip the Clean***

11 696
bénéficiaires du projet 1001 Fontaines (accès à vie à l'eau potable)

* Périmètre hôtelier A+B+C, avec une année de référence 2024, hors zones de conflit (exclusion des hôtels fermés ou temporairement fermés pour rénovation).
** *Skip the Clean* est un programme qui permet aux clients de décliner le ménage quotidien et de gagner des points de fidélité.



Préserver la biodiversité

Les hôtels consomment des ressources, occupent des terres et s'appuient sur des écosystèmes sains, en particulier dans les régions riches en biodiversité, pour attirer le tourisme de loisirs. Les entreprises comme Accor ont par conséquent un rôle essentiel à jouer pour contribuer à restaurer la biodiversité et renforcer leur engagement en matière de pratiques durables.

Préserver les écosystèmes naturels et la biodiversité

La protection des écosystèmes naturels et de la biodiversité est un facteur déterminant de la résilience et de l'attractivité des destinations, notamment dans un contexte de changement climatique et d'intensification des risques.

Accor soutient le Cadre Mondial de la Biodiversité de Kunming-Montréal, adopté en 2022, qui vise à enrayer la perte de biodiversité. Le rafraîchissement des espaces urbains, le renforcement des puits de carbone et le développement d'un lien plus étroit avec la nature contribuent à une meilleure résilience des destinations tout en rendant le tourisme et l'hôtellerie plus durables. Dans le cadre de son engagement en faveur des océans, aux côtés du Fonds Mondial pour la Nature (WWF), la marque Novotel entend réduire son impact direct et soutenir les innovations qui permettent de préserver la biodiversité marine. Ces initiatives s'intègrent progressivement à l'expérience client, mettant en lumière le rôle essentiel que jouent les océans dans la réponse aux défis climatiques actuels.

La stratégie et la politique de Accor en matière de biodiversité s'inscrivent dans l'approche promue par l'initiative internationale de la *Taskforce on Nature-related Financial Disclosures* (TNFD), fondée sur le principe « Éviter, Réduire et Restaurer ».

- Viser à éviter, autant que possible, tout impact négatif, avec une attention particulière portée aux zones clés pour la biodiversité (*Key Biodiversity Areas* — KBAs), aux aires protégées (*Protected Areas* — PAs) et aux régions vulnérables aux espèces invasives.
- Viser à réduire les effets néfastes des activités de Accor sur la biodiversité lorsqu'ils ne peuvent être évités.
- Viser à restaurer les écosystèmes. Accor entend progresser vers la régénération et la restauration des écosystèmes, notamment à travers la réhabilitation des habitats naturels au sein même des établissements hôteliers.

Promouvoir une alimentation durable

Avec plus de 10 000 bars et restaurants dans le monde, Accor occupe un rôle clé dans la transformation des systèmes alimentaires. L'empreinte du Groupe en matière de changement d'usage des sols est liée à 80 % à ses activités de restauration, ce qui représente une pression significative sur la biodiversité. Le Groupe s'engage à promouvoir un modèle alimentaire plus durable en agissant sur l'approvisionnement des produits, la préparation culinaire, la formation des équipes et la mobilisation des clients autour de cette initiative majeure.

Ces engagements comprennent notamment le développement de recettes à faible empreinte carbone ainsi qu'un recours accru au café certifié responsable et aux produits issus d'un approvisionnement local, en particulier au petit-déjeuner.

Pour concrétiser son ambition de proposer une cuisine à la fois durable et attractive dans ses bars et restaurants, le Groupe s'appuie sur la passion et la créativité de ses équipes en cuisine. Ce sont elles qui élaborent les menus, travaillent les produits et nouent des relations de confiance avec les fournisseurs. Elles jouent également un rôle déterminant pour inspirer et orienter les choix des clients.

Le programme *Good food feels great* de Accor ne vise pas seulement à positionner l'alimentation durable comme l'option la plus « verte », mais comme le choix le plus désirable de la carte. Ce programme favorise le développement d'initiatives portées par les marques, en proposant des formations, des outils et une plateforme d'échange de recettes.



Raffles Bali, Indonésie.

Optimiser les ressources

La stratégie d'économie circulaire de Accor est fondée sur la règle des 5R : « Refuser, Repenser, Réduire, Réutiliser, Recycler ». Elle s'appuie sur des engagements collectifs et des objectifs adaptés aux spécificités locales, aux réglementations en vigueur et aux infrastructures disponibles.

Le Groupe poursuit dans le cadre de sa stratégie circulaire trois grandes priorités :

- Repenser les processus opérationnels pour réduire l'utilisation de nouvelles ressources et limiter la production de déchets.
- Améliorer l'approvisionnement en intégrant des critères environnementaux dans les appels d'offres et en privilégiant des produits éco-conçus.
- Accroître les taux de tri, de recyclage et de réemploi des déchets résiduels afin de limiter la part des déchets envoyés en décharge ou en incinération.

En parallèle, dans les pays où Accor est présent, le Groupe engage, lorsque cela est possible, un dialogue avec les autorités locales ou nationales afin d'encourager le déploiement d'infrastructures de collecte et de gestion des déchets.

Il ressort que le secteur de l'hôtellerie-restauration dans lequel Accor opère a un impact sur :

- la consommation de ressources, en particulier en amont de la chaîne de valeur, lors des phases de construction ou de rénovation des sites, impliquant l'utilisation de matériaux tels que le béton, l'acier, le bois ou la pierre ;
- la production de déchets issus des activités hôtelières et de restauration, dont la mauvaise gestion peut entraîner des impacts environnementaux, notamment dans le cas des déchets plastiques.

S'agissant de la construction ou de la rénovation des sites, les standards techniques de Accor prévoient des exigences spécifiques, notamment en matière de mise en place d'infrastructures adaptées de gestion et de recyclage des déchets, telles que des espaces de stockage dédiés au sein de chaque nouvel hôtel. Ces standards incluent aussi des critères environnementaux tels que l'écoconception, et les normes techniques s'alignent sur les meilleures pratiques de conception de bâtiments afin de réduire la production de déchets. Toutefois, en raison de son modèle économique *asset light*, Accor concentre ses efforts sur la gestion des ressources et des déchets liés à l'exploitation des hôtels et des restaurants.

Limiter le gaspillage alimentaire

Le Groupe reconnaît l'urgence de la problématique du gaspillage alimentaire, qui représente environ 50 % des déchets opérationnels totaux des hôtels au sein du réseau Accor. Depuis 2015, Accor s'est activement engagé dans la réduction du gaspillage alimentaire et a intégré cette priorité à sa stratégie de durabilité. Le Groupe répond désormais à cet impératif environnemental, économique et social en s'engageant à réduire le gaspillage alimentaire de 60 % d'ici 2030. Accor avait pour objectif d'atteindre un maximum de 235 grammes par couvert de gaspillage alimentaire en 2025. Cet objectif a été dépassé, le gaspillage alimentaire par couvert étant de 149 grammes à fin 2025.

Les mesures mises en œuvre pour atteindre cet objectif s'articulent autour de trois piliers.

- Réduire : Identifier et mesurer les sources de gaspillage, ajuster les recettes, repenser l'offre (notamment les buffets) et sensibiliser à la fois les équipes et les clients. Plus de 2 700 hôtels Accor mesurent de manière régulière leur gaspillage alimentaire, et 450 établissements pionniers recourent à des solutions fondées sur l'intelligence artificielle, telles que Orbisk, Winnow et Lumitics. Le Groupe participe activement à des coalitions telles que WRAP EU (anciennement *International Food Waste Coalition*) afin de favoriser un changement systémique à l'échelle du secteur.
- Réutiliser : Les denrées alimentaires non consommées sont, lorsque cela est possible, redistribuées à des associations locales ou à des banques alimentaires, dans le respect des réglementations en matière de sécurité sanitaire des aliments.
- Recycler : Les déchets organiques sont collectés et valorisés par compostage ou méthanisation, notamment à travers des partenariats avec Les Alchimistes et Moulinot dans certains hôtels en France.

Réduire le plastique à usage unique

Les produits en plastique représentaient une part significative des déchets générés par les activités du Groupe. L'impact environnemental élevé associé à ce matériau a également constitué un facteur déterminant dans l'élaboration du plan d'action du Groupe.

Le projet, portant sur la réduction des plastiques à usage unique, a été lancé par Accor en 2020. Cette démarche inclut à la fois les produits utilisés par les clients et ceux utilisés dans les opérations en *back-office*. Début 2023, le Groupe a de nouveau renforcé son engagement en intégrant l'élimination de certains produits à usage unique utilisés en cuisine ou par les équipes d'entretien. À fin 2025, 81 % des hôtels Accor étaient conformes pour au moins 57 produits en plastique à usage unique.



MGallery, Paris, France .

Accueillir à bras ouverts

Accor œuvre en faveur d'un monde où chacun trouve sa place et peut s'épanouir. Cela passe par la prévention des inégalités et des discriminations, par la garantie d'opportunités de développement personnel et professionnel, par l'accueil chaleureux de tous les clients et par le fait de favoriser l'inclusion au sein des communautés.

En complément de son engagement en faveur des Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies (*UN Women's Empowerment Principles*), le Groupe s'est doté dès 2011 d'un Engagement Diversité & Inclusion à l'échelle du Groupe. Cet engagement s'appuie sur des principes forts fondés sur l'accueil de toutes et tous, l'acceptation et la valorisation des différences, ainsi que la promotion d'une culture inclusive.

Il s'articule autour de quatre piliers clés : diversité et parité de genre ; inclusion des personnes en situation de handicap ; diversité sociale, ethnique et culturelle ; inclusion de la communauté LGBTQI+.

Il vise à promouvoir l'ouverture et l'égalité professionnelle, à prévenir les discriminations, à permettre à chacun de s'épanouir et à assurer une expérience accueillante et respectueuse aux clients de Accor.

Promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion pour la réussite du Groupe

Avec plus de 120 nationalités, Accor valorise les équipes multiculturelles qui participent à l'innovation et la créativité, élargissant ainsi la richesse des idées et des perspectives. Le Groupe a un engagement fort envers ces valeurs, et soutient les programmes locaux en faveur de la mobilité sociale et de l'inclusion.

Depuis la création, dès 1970, de la charte pionnière de Accor en faveur de l'égalité femmes-hommes, le Groupe s'engage à réduire les écarts de genre en garantissant l'égalité salariale et en promouvant l'égalité des chances.

Le Groupe collabore également avec des associations et des organisations afin de soutenir les femmes dans le monde entier, en co-dirigeant la Coalition d'ONU Femmes contre la violence fondée sur le genre. Ces relations permettent à Accor de se mobiliser contre la discrimination, le harcèlement et la violence à travers des programmes mondiaux et locaux, de l'hébergement d'urgence à la formation professionnelle.

Apprendre des différences

Accor agit pour sensibiliser au handicap, promouvoir l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap et garantir un accueil adapté aux clients concernés. Le Groupe développe des solutions innovantes qui transforment l'expérience des Heartists® comme des clients, notamment à travers son concept pionnier de *Smart Room*, dédié à la conception de chambres d'hôtel inclusives. Il forme également ses équipes à favoriser l'accessibilité et à lutter contre les stigmatisations, afin de favoriser une culture dans laquelle chacun peut s'épanouir.

Accor a par ailleurs rejoint *The Valuable 500* en 2021, en inscrivant explicitement l'inclusion des personnes en situation de handicap parmi les objectifs de sa feuille de route.

Défendre la diversité sociale, ethnique et culturelle

Accor considère la diversité sociale, ethnique et culturelle comme un moteur d'innovation et de relations authentiques. Ancré dans les territoires, le Groupe répond aux besoins réels de ses équipes et des communautés qui l'entourent, en offrant un accès à l'emploi, à la formation et au mentorat, afin de faire de l'hôtellerie un véritable levier d'ascension sociale.

Soutenir les droits des personnes LGBTQI+

Les initiatives globales du Groupe accompagnent les collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel, du congé parental aux politiques d'affirmation de genre, tout en veillant à offrir un accueil inclusif aux clientèles LGBTQI+. En tant que partenaire Platinum de IGLTA (*International LGBTQI+ Travel Association*), Accor s'engage activement en faveur d'un tourisme inclusif, en veillant à ce que le secteur soit un espace où les droits sont respectés, où chacun se sent en sécurité et valorisé.

41 %
de nos employés sont des femmes

62 %
de nos collaborateurs ne sont pas titulaires d'un diplôme universitaire

42,2 %
des membres du Comité de direction sont des femmes



Grand Mercure Jakarta Kemayoran, Indonésie.

Respecter les droits humains

Accor s'engage à respecter et à promouvoir les droits humains, en reconnaissant leur importance et leur universalité. Le Groupe veille à protéger les droits fondamentaux de ses collaborateurs et à leur garantir des conditions de travail dignes, équitables et décentes.

Le Groupe met en œuvre des actions visant à protéger les populations vulnérables du secteur, telles que les travailleurs migrants, les enfants et les communautés locales, et à prévenir le travail forcé ainsi que l'exploitation sexuelle dans le cadre de ses activités. Accor s'engage également à respecter les droits de ses clients dans ses hôtels, en particulier leur droit à la non-discrimination, à la vie privée, et à la santé-sécurité. La Politique Droits Humains a été publiée en 2023 et a depuis été progressivement déployée au sein du Groupe.

Accor adhère aux normes internationales et aux standards les plus exigeants, en particulier la Charte internationale des droits de l'homme et les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Détecter les situations à risques

Accor a mis en place différentes initiatives, telles que des campagnes de sensibilisation et de formation pour aider les hôtels à détecter les situations à risque et adopter des mesures préventives. Le programme WATCH (*We Act Together for Children*) a pour objectif de détecter les risques d'exploitation sexuelle des enfants et d'aider les hôtels à agir lorsque des situations à risque sont identifiées.

Il s'appuie sur un ensemble d'outils et de formations mis à la disposition des collaborateurs et des clients des hôtels. Compte tenu de la multiplicité et de la diversité des géographies dans lesquelles Accor opère et de la nature même de son activité, l'action du Groupe s'inscrit dans l'amélioration continue des mesures de prévention, de détection et de réponse apportées à ces populations vulnérables.

Des initiatives fortes

Le Groupe s'est associé à plusieurs initiatives visant à examiner les impacts du secteur sur les droits humains et à relever les défis liés à la chaîne d'approvisionnement :

- EDH – Entreprises pour les Droits de l'Homme : Accor est devenu membre d'EDH en 2025, un forum favorisant les échanges et les initiatives entre entreprises internationales en vue d'une meilleure intégration des droits humains dans leurs politiques et pratiques, notamment à travers la mise en œuvre de procédures de vigilance.
- *World Sustainable Hospitality Alliance* : Accor participe à un groupe de travail consacré aux droits humains afin d'échanger avec ses pairs sur ces enjeux et de contribuer à l'élaboration de solutions communes pour prévenir les risques, notamment de travail forcé, dans le secteur de l'hôtellerie.
- Pacte mondial des Nations Unies : les échanges avec les autres entreprises renforcent la réflexion stratégique de Accor sur son impact auprès des populations vulnérables, afin de consolider ses actions de prévention et de remédiation.
- *It's a Penalty* : Accor a mené une campagne de sensibilisation en partenariat avec l'ONG *It's a Penalty* à l'occasion de l'*UEFA Women's Euro 2025* en Suisse, afin de lutter contre le trafic et la traite d'êtres humains. Cette initiative visait à sensibiliser aux différentes formes d'exploitation liées à la traite des êtres humains lors des grands événements sportifs.
- ECPAT International : Accor a développé un programme spécifique, WATCH (*We Act Together for Children*), et a noué un partenariat avec ECPAT International, qui œuvre pour mettre fin à la traite et l'exploitation sexuelle des enfants sous toutes ses formes.

Des initiatives sont également organisées au niveau local. À titre d'exemple, depuis 2022, Accor soutient la Fondation des Femmes à travers des projets visant à proposer des solutions concrètes aux victimes de violences sexuelles et conjugales. Dans le cadre du dispositif Abri d'Urgence, les hôtels Accor en France peuvent héberger des femmes victimes de violences, ainsi que leurs enfants.



Prendre soin des communautés

Accor noue des liens étroits avec les communautés locales où le Groupe est implanté, en participant à des initiatives de terrain ainsi qu'à des partenariats locaux et internationaux, afin de contribuer positivement aux écosystèmes naturels, au patrimoine culturel et aux économies locales.

Accor contribue directement à une dynamique économique partagée à travers l'emploi direct et indirect. Il soutient des projets d'intérêt général portés par ses collaborateurs dans chacun des pays où il est présent.

Capitaliser sur le fonds de dotation Accor Heartist® Solidarity

Le Groupe s'engage, notamment à travers son fonds de dotation Accor Heartist® Solidarity, à lutter contre l'exclusion des personnes les plus vulnérables par la formation et l'insertion professionnelle, ainsi qu'en soutenant le développement des individus et leur intégration au sein de leur communauté, notamment en :

- encourageant l'implication des collaborateurs du Groupe dans des initiatives solidaires ;
- soutenant des ONG ou des associations locales engagées auprès de populations en situation d'isolement social, de précarité ou victimes de catastrophes naturelles ;
- favorisant l'autonomisation de ces publics et, à cette fin, en mettant en œuvre des modèles de projets économiquement viables à moyen terme.

Les projets sélectionnés visent à diffuser un esprit de solidarité au service de l'intérêt général et à encourager l'engagement de chaque collaborateur de Accor. Le fonds de dotation s'inscrit dans la mission du Groupe en faveur de la mobilité sociale, notamment en facilitant l'accès des personnes les plus vulnérables à l'autonomie financière par la formation, l'accès à l'emploi ou des programmes d'entrepreneuriat. Par ailleurs, Accor s'engage à offrir un abri et une protection aux personnes vulnérables, qu'elles soient victimes de violences fondées sur le genre ou de catastrophes naturelles.

Près de 17 400 bénéficiaires accompagnés, dont 76 % de femmes, dans des projets d'Ascenseur Social ou de Mise à l'Abri et Protection, dont :

- 5 700 bénéficiaires de projets d'Ascenseur Social : formation, remobilisation vers l'insertion professionnelle et l'accès à une autonomie financière ;
- 11 700 bénéficiaires de projets de Mise à l'abri et Protection : accueil de personnes victimes de violence de genre dans des hébergements d'urgence, prise en charge psychologique, etc. et soutien à des populations victimes de catastrophes naturelles. Au total, plus de 7 000 nuitées ont été offertes et plus de 31 000 accompagnements ont été réalisés en faveur de ces bénéficiaires.

Accor consacre chaque année des ressources spécifiques au soutien du développement social et économique des communautés locales, conformément à ses engagements en matière de responsabilité sociétale des entreprises. La gestion des projets solidaires est assurée par une équipe dédiée, chargée d'en garantir un pilotage et un suivi rigoureux.

Agir dans le cadre de partenariats ambitieux

Le Groupe noue également des partenariats avec des organisations telles que l'ADEME (Agence française de la transition écologique) et WWF France afin d'ancrer sa démarche de durabilité dans les territoires à l'ensemble de ses activités hôtelières. Depuis 2024, Accor est aussi partenaire du *World Monuments Fund*, et est ainsi le premier partenaire « Tourisme durable » de l'organisation. L'objectif est de mettre en commun les expertises des deux organisations pour repenser, en lien étroit avec les communautés locales, les schémas touristiques pour rendre pérennes les sites et lieux visités et lutter contre le sur-tourisme.

Accor est convaincu que la transformation durable passe aussi par la sensibilisation des clients aux enjeux climatiques et par leur accompagnement vers des pratiques plus responsables. Accor s'est associé à Dift pour offrir aux membres du programme de fidélité ALL Accor, la possibilité de découvrir et soutenir des projets à impact en utilisant leurs points de fidélité.

500 000 €
levés depuis le lancement du partenariat avec ALL Accor

17 400
personnes ont bénéficié de projets solidaires initiés par Accor en 2025

11 700
personnes ont bénéficié de projets de mise à l'abri et de protection



Pullman Ambassador Séoul Eastpole, Corée du Sud.

L'équilibre en action

5

Structurée autour d'un Conseil d'administration et d'un Comité exécutif œuvrant de concert, la gouvernance du Groupe définit et met en œuvre la feuille de route stratégique de Accor. Elle s'attache à structurer une hospitalité responsable autour de standards de référence — **en créant de la valeur, durablement, et de manière à satisfaire les attentes de l'ensemble de ses parties prenantes.**

Le Conseil d'administration

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

Sébastien BAZIN
Président-directeur général
Fin de mandat AG 2028

Isabelle SIMON
Administratrice indépendante,
Administratrice référente
et Vice-présidente du Conseil d'administration
Fin de mandat AG 2028

Asma ABDULRAHMAN AL-KHULAIFI
Administratrice
Fin de mandat AG 2028

Ugo ARZANI
Administrateur
Fin de mandat AG 2028

Hélène AURIOL-POTIER
Administratrice indépendante
Fin de mandat AG 2028

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

Katherine FLEMING
Administratrice indépendante
Fin de mandat AG 2028

Qionger JIANG
Administratrice indépendante
Fin de mandat AG 2028

Anne-Laure KIECHEL
Administratrice indépendante
Fin de mandat AG 2026

Iris KNOBLOCH
Administratrice
Fin de mandat AG 2026

Bruno PAVLOVSKY
Administrateur indépendant
Fin de mandat AG 2026

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

Sarmad ZOK
Administrateur
Fin de mandat AG 2028

64 %
de femmes*

8
réunions en 2025

85 %
de taux de participation

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

PRINCIPAUX TRAVAUX réalisés en 2025

- Arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés 2024 et des comptes semestriels 2025
- Examen de la gouvernance du Conseil d'administration et de ses Comités, y compris la nomination d'un nouvel Administrateur
- Examen et approbation de la stratégie de la Société, notamment en matière de développement durable
- Examen des rémunérations des mandataires sociaux
- Examen de l'indépendance des Administrateurs
- Convocation de l'Assemblée Générale

Cinq Comités spécialisés assistent le Conseil d'administration

Le Comité d'audit, de conformité et des risques

Il a pour missions :
- l'examen des comptes annuels et semestriels ;
- s'assurer du contrôle légal des résultats financiers du Groupe ;
- l'examen des honoraires des Commissaires aux Comptes et des auditeurs de durabilité ;
- le suivi des risques majeurs du Groupe ;
- l'examen du rapport de durabilité, y compris le processus d'élaboration des informations en matière de durabilité et l'analyse de la double matérialité ;
- le suivi des missions menées par le Fonds ALL Heartist® ;
- la revue des mesures en place en matière de cybersécurité et de protection des données personnelles ;
- le suivi du programme de compliance du Groupe.

6 Administrateurs
67 % d'Administrateurs indépendants
4 réunions en 2025
100 % de taux moyen de participation en 2025

Le Comité des nominations et des rémunérations

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

6 Administrateurs
60 % d'Administrateurs indépendants*
4 réunions en 2025
79 % de taux moyen de participation en 2025

Le Comité des engagements

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

5 Administrateurs
40 % d'Administrateurs indépendants
4 réunions en 2025
75 % de taux moyen de participation en 2025

Le Comité de la stratégie internationale

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

5 Administrateurs
40 % d'Administrateurs indépendants**
2 réunions en 2025
100 % de taux moyen de participation en 2025

Le Comité ESG

Il a pour missions :
- l'examen de la stratégie et des initiatives en matière de responsabilité sociale et environnementale ;
- l'examen du rapport de durabilité, y compris le processus d'élaboration des informations en matière de durabilité et l'analyse de la double matérialité ;
- l'examen du bilan annuel de la performance extra-financière ;
- l'examen des objectifs RSE de la rémunération annuelle et de long terme du Président-directeur général ;
- le suivi des KPI (indicateurs clés) en matière de RSE.

7 Administrateurs
83 % d'Administrateurs indépendants*
4 réunions en 2025
79 % de taux moyen de participation en 2025

* Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul.
** Suite à la démission de Nicolas Sarkozy en tant qu'Administrateur le 17 décembre 2025, le Comité de stratégie internationale comptait cinq Administrateurs au 31 décembre 2025, dont 40 % étaient indépendants.

Direction exécutive

Sous la direction de Sébastien Bazin, Président-directeur général du Groupe, et de Jean-Jacques Morin, Directeur général adjoint, les opérations de Accor s'appuient sur deux divisions distinctes : Luxe & Lifestyle et Premium, Milieu de Gamme & Économique. Elles sont toutes deux soutenues par un Comité de direction Groupe et s'appuient sur une Plateforme Globale Partagée qui apporte son expertise et propose ses services aux deux divisions notamment en matière de digital, de technologie et d'achats.

Comité de direction Groupe


1.


2.


3.


4.


5.


6.


7.


8.


9.


10.

1. Sébastien BAZIN. Président-directeur général • 2. Jean- Jacques MORIN. Directeur général adjoint Groupe et Directeur général de la division Premium, Milieu de Gamme & Économique • 3. Alix BOULNOIS. Directrice générale Commercial, Digital et Technologique • 4. Besma BOUMAZA. Directrice Juridique et Compliance Groupe & Secrétaire du Conseil d'administration • 5. Steven DAINES. Directeur des Relations Internationales et de l'Engagement Public, Directeur People & Culture par intérim • 6. Martine GEROW. Directrice financière • 7. Gilda PEREZ-ALVARADO. Directrice de la Stratégie et Directrice générale d'Orient Express • 8. Coline PONT. Directrice Développement durable • 9. Kamal RHAZALI. Secrétaire général et Directeur juridique, Luxe & Lifestyle • 10. Caroline TISSOT. Directrice générale des Achats.

Comités exécutifs

PREMIUM, MILIEU DE GAMME & ÉCONOMIQUE


1.


2.


3.


4.


5.


6.


7.


8.

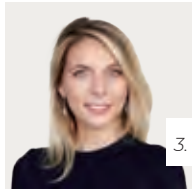

9.

1. Jean-Jacques MORIN. Directeur général adjoint Groupe et Directeur général de la division Premium, Milieu de Gamme & Économique • 2. Besma BOUMAZA. Directrice Juridique et Compliance Groupe & Secrétaire du Conseil d'administration • 3. Fabrice CARRÉ. Directeur général de la Stratégie • 4. Thomas DUBAERE. Directeur général Amériques • 5. Karelle LAMOUCHE. Directrice générale Europe et Afrique du Nord • 6. Patrick LAURENT. Directeur général financier • 7. Leire LEOZ. Directrice générale de la Franchise • 8. Duncan O'ROURKE. Directeur général Moyen-Orient, Afrique et Asie-Pacifique • 9. Camil YAZBECK. Directeur général Développement.

LUXURY & LIFESTYLE


1.


2.


3.


4.


5.


6.


7.


8.

1. Sébastien BAZIN Président-directeur général • 2. Omer ACAR. Directeur général Raffles & Fairmont • 3. Maud BAILLY. Directrice générale Sofitel, MGallery & Emblems • 4. Gaurav BHUSHAN. Co-Directeur général Ennismore et Directeur général des marques Lifestyle & Leisure • 5. Pierre BOISSELIER. Directeur général financier • 6. Gilda PEREZ-ALVARADO. Directrice de la Stratégie et Directrice générale d'Orient Express • 7. Kamal RHAZALI. Secrétaire général et Directeur juridique • 8. Agnès ROQUEFORT. Directrice générale Développement.

Une approche active de la gestion des risques

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



ibis Styles Bangkok Sukhumvit Phra Khanong, Thaïlande.

Des risques cartographiés	Des actions de prévention et de protection	Activation des plans de continuité d'activité
Identification de l'univers des risques	Supervision des dispositifs de RSE, de conformité, de sûreté, de sécurité, d'éthique et de sécurité des systèmes d'information dans une logique de prévention globale	Activation du dispositif de gestion et de communication de crise
Des échelles d'évaluation définies	Alignement de la gestion et de la communication de crise, des plans de continuité d'activité, du contrôle interne, de la gouvernance, de la politique de transfert des risques pour un système de protection au travail	Activation du plan de continuité d'activité
Déploiement de la matrice des risques		

Merci

Merci à nos clients de nous avoir fait confiance tout au long de l'année 2025. Merci à nos gestionnaires d'hôtels pour leur dynamisme. Merci à nos Heartists® pour leur passion. Merci à nos actionnaires pour leur soutien. Merci à nos partenaires pour leur accompagnement. Merci à tous pour cette année 2025 riche, intense et passionnante.

Raffles Seychelles.



Fairmont Prague, Tchéquie

Chapitre 1

Présentation du Groupe

1.1	Profil et atouts du Groupe	96
1.1.1	*Un modèle asset light*	*96*
1.1.2	*Des positions solides sur des géographies et des segments diversifiés*	*97*
1.2	Enjeux sectoriels et tendances consommateurs	104
1.2.1	*Contexte sectoriel*	*104*
1.2.2	*Challenges et tendances consommateurs*	*105*
1.2.3	*Challenges et tendances des entreprises du secteur*	*106*
1.2.4	*Résilience du secteur*	*107*
1.3	Leviers stratégiques du Groupe	108
1.3.1	*Une stratégie garante d'une croissance durable*	*108*
1.3.2	*Une organisation par niveau de gamme*	*110*

1.1 Profil et atouts du Groupe

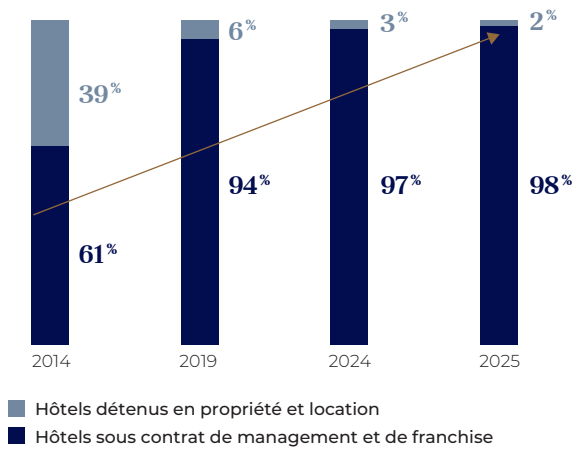
Avec plus de 5 800 hôtels et opérant dans plus de 110 pays, Accor dispose d'un modèle d'affaires unique dans l'industrie du voyage. Selon les dernières données disponibles [1], le Groupe est leader partout dans le monde en dehors de l'Amérique du Nord et de la Chine. Doté d'expertises uniques en matière d'exploitation hôtelière et de services à forte valeur ajoutée, Accor dispose de l'un des portefeuilles de marques les plus complets du marché tous segments confondus, et fonde son succès sur l'expérience client.

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

1.1.1 Un modèle *asset light* [2]

Grâce aux cessions de 70 % de Essendi, de 85,8 % d'Orbis et de l'opération de *Sale & management back* réalisée sur 16 hôtels Mövenpick, Accor a allégé fortement son portefeuille d'actifs et ses coûts de structure (loyers et investissements), et ne détient plus que 2 % des chambres de son réseau en propriété et en location.

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



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

Fort de son profil *asset light*, le Groupe exploite désormais 51 % de son réseau en contrat de management et 47 % en contrat de franchise, ce qui réduit la volatilité de ses résultats. Les 2 % du réseau restants correspondent principalement à des hôtels exploités en location variable au Brésil et aux hôtels exploités en propriété et en location par Mantra en Australie.

Les contrats de franchise sont des contrats par lesquels Accor propose à des propriétaires d'hôtels exploitant leur propre hôtel un accès à une marque, ainsi qu'à des services de distribution, de ventes, de marketing et de fidélisation. D'autres services sont également proposés aux hôtels, notamment la centrale de référencement du Groupe, et l'accès à l'Académie Accor pour la formation de leurs équipes.

Les contrats de management sont des contrats par lesquels des propriétaires confient à Accor la gestion de leur hôtel en vue d'en optimiser la profitabilité. Dans ce schéma, le propriétaire choisit Accor pour bénéficier d'un savoir-faire hôtelier reconnu, pour capitaliser sur l'attractivité de ses marques, de son programme de fidélité, sur ses ventes et ses actions marketing, et sur la puissance de sa centrale de réservation.

Il a l'obligation d'allouer à Accor des budgets cohérents avec les objectifs fixés, et d'investir régulièrement dans l'hôtel pour le maintenir aux standards de la marque. Le propriétaire assume aussi la responsabilité des risques liés à l'exploitation de l'hôtel, sauf dans le cas où des fautes graves seraient commises par Accor dans le cadre de son mandat de gestion. Accor ne contrôle pas l'exploitation des hôtels sous contrat de gestion et n'enregistre donc ni leur chiffre d'affaires, ni leurs profits.

Accor perçoit deux types de rémunération :

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

98 % du réseau est sous contrat de management et de franchise.

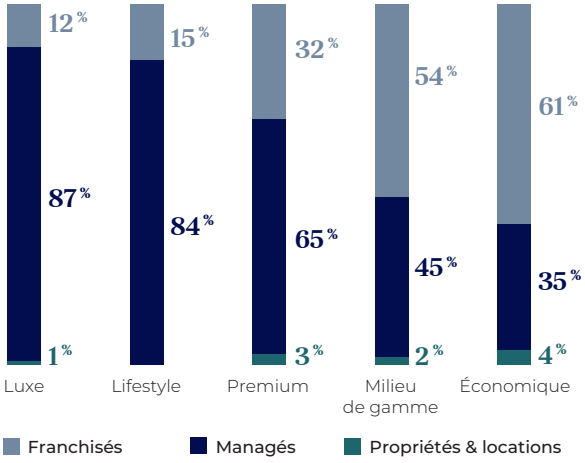
Type de redevances		Contrat de management	Contrat de franchise
Management et Franchise	Marque	✓	✓
	Gestion	✓	x
	Performance	✓	x
Services aux propriétaires	Ventes & Marketing	✓	✓
	Distribution	✓	✓
	Fidélité	✓	✓
	Refacturation des coûts engagés	✓	✓

(1) *Pour plus d'informations, le lecteur est invité à se reporter à la section 1.1.2.6.*
(2) *Cette section permet de répondre au point de données [ESRS 2 paragraphe 5 b i], inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.1.1 Périmètre du rapport de durabilité » .*

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

Au 31 décembre 2025, la gestion et la franchise représentent 96 % des hôtels exploités sur le segment Économique, 98 % sur le segment Milieu de Gamme, 97 % des hôtels opérés sur le segment Premium, 100 % des hôtels du segment Lifestyle et 99 % des hôtels du segment Luxe.

Parc hôtelier par segment et mode d'exploitation au 31 décembre 2025 (en % du nombre de chambres)*



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

1.1.2 Des positions solides sur des géographies et des segments diversifiés

1.1.2.1 Un développement porté par la croissance organique

Fort de 50 899 ouvertures de chambres (303 hôtels) en 2025, Accor poursuit sa dynamique de croissance organique. Le développement de Accor a été opéré sur les deux divisions, PM&E et L&L qui représentent respectivement 75 % et 25 % des ouvertures de l'année. Cette croissance a été particulièrement soutenue par les segments Milieu de Gamme (43 %), Lifestyle (18 %) et Économique (18 %).

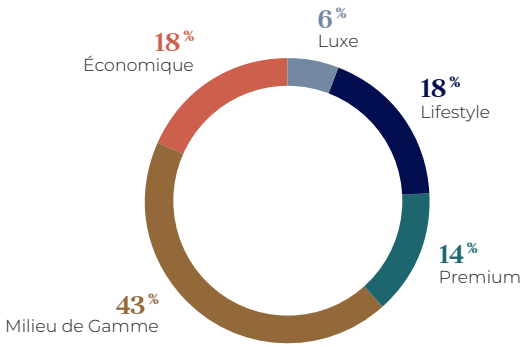
La croissance de la division PM&E est principalement soutenue par le segment Milieu de Gamme (43 % des ouvertures) avec la marque Novotel puis par les segments Économique (18 %) et Premium (14 %) avec respectivement, ibis et Mövenpick.

La division L&L est quant à elle portée par la croissance du Lifestyle (75 % des ouvertures) avec notamment le développement de la marque Rixos. Le Luxe représente 25 % des ouvertures, porté par la marque Fairmont

Globalement les marques Novotel, Mercure, Handwritten Collection, Rixos et ibis soutiennent le développement du Groupe à 60 %.

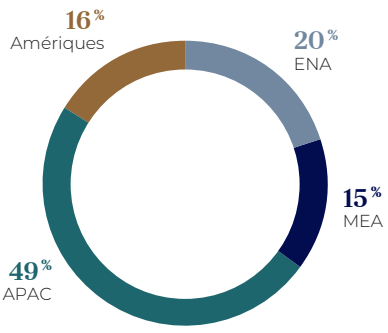
Sur le plan géographique, 80 % des ouvertures réalisées en 2025 ont eu lieu hors de la région ENA (Europe Afrique du Nord) dont 49 % dans la région APAC (Asie-Pacifique) grâce aux marques Novotel, Mercure et Grand Mercure et 16 % en Amériques grâce à Handwritten Collection et Rixos, et 15 % dans la région MEA (Moyen-Orient Afrique) grâce à ibis et Rixos.

Répartition des ouvertures par segment au 31 décembre 2025 (en % du nombre de chambres)*



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

Répartition géographique des ouvertures au 31 décembre 2025 (en % du nombre de chambres)*



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

1.1.2.2 Une couverture mondiale sur l'ensemble des marchés

Accor est présent sur les cinq continents et sur l'ensemble des segments de marché, du segment Économique au segment Luxe. Leader dans la plupart des zones géographiques (hors Chine et Amérique du Nord), Accor densifie son réseau et verrouille ses positions grâce à un fort développement et à une optimisation de sa couverture dans l'ensemble des zones et des segments.

Présent dans plus de 110 pays, Accor est l'un des acteurs hôteliers les plus diversifiés au monde, particulièrement dans les régions au plus fort potentiel. Premier marché du Groupe du fait de son histoire, ENA est la région d'implantation la plus importante de Accor avec un réseau dense de 3 141 hôtels et de 360 126 chambres à fin 2025, représentant 41 % 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 1 749 hôtels (36 % des chambres), en Amériques avec 569 hôtels (12 % des chambres), et dans la région MEA avec 377 hôtels (11 % des chambres).

Accor est actuellement l'un des premiers hôteliers en Europe Afrique du Nord et en Asie-Pacifique (hors Chine), où il bénéficie des implantations les plus importantes. Pour plus de détails se reporter à la section 1.1.2.6 du présent document. Le portefeuille du Groupe est équilibré géographiquement, et solide. Bénéficiant d'une implantation mondiale homogène, Accor renforce chaque année un peu plus ses positions partout où il est leader.

Parc hôtelier par zone géographique et par marque au 31 décembre 2025

	ENA		APAC		MEA		Amériques		TOTAL	
Marque	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**
ORIENT EXPRESS	2	123	0	0	0	0	0	0	2	123
RAFFLES	3	375	13	1 921	7	1 293	1	147	24	3 736
FAIRMONT	18	4 500	17	5 862	17	5 642	45	19 962	97	35 966
SOFITEL	33	6 746	50	15 055	25	7 311	18	3 860	126	32 972
EMBLEMS	1	51	0	0	0	0	0	0	1	51
MGALLERY	73	6 598	40	5 771	9	1 792	7	742	129	14 903
Luxe	**130**	**18 393**	**120**	**28 609**	**58**	**16 038**	**71**	**24 711**	**379**	**87 751**
BANYAN TREE	0	0	0	0	5	781	0	0	5	781
RIXOS	9	1 966	2	1 607	36	15 750	3	909	50	20 232
OUR HABITAS	2	64	0	0	5	313	4	187	11	564
SLS	1	471	0	0	2	674	7	1 664	10	2 809
DELANO	2	123	0	0	1	251	2	560	5	934
THE ORIGINALS	2	353	1	109	1	73	1	82	5	617
SO	5	916	4	555	2	445	0	0	11	1 916
GLENEAGLES	2	266	0	0	0	0	0	0	2	266
FAENA	0	0	0	0	0	0	4	426	4	426
THE HOXTON	15	2 842	0	0	0	0	4	650	19	3 492
HYDE	2	512	3	371	2	408	2	255	9	1 546
MONDRIAN	3	326	5	1 234	1	270	4	753	13	2 583
25 HOURS	15	2 471	2	454	1	434	0	0	18	3 359
21C	0	0	0	0	0	0	6	737	6	737
MAMA SHELTER	18	2 762	1	115	1	197	0	0	20	3 074
JO & JOE	6	1 060	6	493	0	0	1	80	13	1 633
NO BRAND	4	624	0	0	4	1 660	5	1 695	13	3 979
Lifestyle	**86**	**14 756**	**24**	**4 938**	**61**	**21 256**	**43**	**7 998**	**214**	**48 948**

	ENA		APAC		MEA		Amériques		TOTAL	
Marque	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**
PULLMAN	25	6 562	107	30 106	16	6 082	11	2 527	159	45 277
SWISSOTEL	12	2 029	17	6 670	14	6 215	4	1 420	47	16 334
MOVENPICK	38	8 175	36	7 810	69	16 640	0	0	143	32 625
ADAGIO PREMIUM	0	0	0	0	2	364	0	0	2	364
GRAND MERCURE	0	0	75	18 516	5	1 169	7	1 554	87	21 239
THE SEBEL	0	0	38	2 721	0	0	0	0	38	2 721
ART SERIES	0	0	7	1 834	0	0	0	0	7	1 834
PEPPERS	0	0	30	4 848	0	0	0	0	30	4 848
MANTIS	0	0	0	0	16	585	0	0	16	585
Premium	**75**	**16 766**	**310**	**72 505**	**122**	**31 055**	**22**	**5 501**	**529**	**125 827**
HANDWRITTEN	30	2 101	10	1 878	1	72	3	3 147	44	7 198
NOVOTEL	278	46 710	226	51 469	40	9 565	50	8 791	594	116 535
NOVOTEL SUITES	23	2 651	5	918	3	383	0	0	31	3 952
MERCURE	567	65 589	382	62 341	27	5 177	62	8 095	1 038	141 202
ADAGIO ORIGINAL	68	7 629	0	0	6	995	0	0	74	8 624
MANTRA	0	0	79	13 621	0	0	1	1 177	80	14 798
NEQTA	0	0	2	220	0	0	0	0	2	220
TRIBE	19	3 029	6	1 052	0	0	2	137	27	4 218
Milieu de Gamme	**985**	**127 709**	**710**	**131 499**	**77**	**16 192**	**118**	**21 347**	**1 890**	**296 747**
NO BRAND	12	1 214	27	4 348	2	647	12	1 524	53	7 733
Multimarque	**12**	**1 214**	**27**	**4 348**	**2**	**647**	**12**	**1 524**	**53**	**7 733**
IBIS	702	78 397	316	41 707	37	7 051	187	27 022	1 242	154 177
IBIS STYLES	452	40 045	179	24 842	19	3 136	51	7 554	701	75 577
IBIS BUDGET	485	44 801	41	4 699	1	2 609	65	11 613	592	63 722
ADAGIO ACCESS	53	5 572	0	0	0	0	0	0	53	5 572
HOTELF1	115	9 123	0	0	0	0	0	0	115	9 123
BREAKFREE	0	0	22	2 900	0	0	0	0	22	2 900
GREET	46	3 350	0	0	0	0	0	0	46	3 350
Économique	**1 853**	**181 288**	**558**	**74 148**	**57**	**12 796**	**303**	**46 189**	**2 771**	**314 421**
TOTAL	**3 141**	**360 126**	**1 749**	**316 047**	**377**	**97 984**	**569**	**107 270**	**5 836**	**881 427**

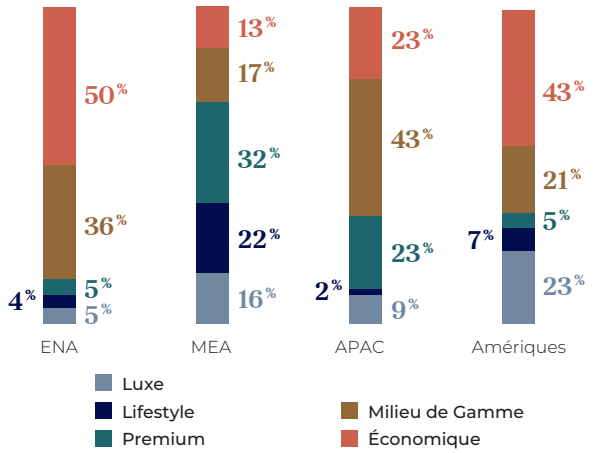
À fin 2025, Accor exploite 5 836 hôtels (881 427 chambres) dans le monde, et travaille sur l'ouverture de 1 527 hôtels supplémentaires (257 134 chambres).

1.1.2.3 Une implantation géographique diversifiée

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

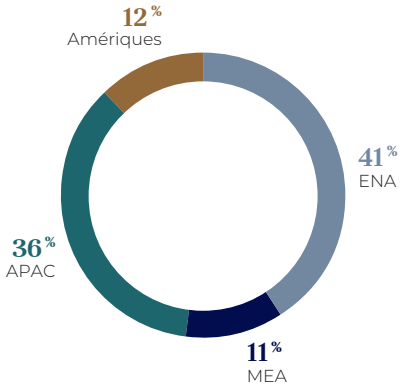
Au 31 décembre 2025, le parc hôtelier de Accor en Asie-Pacifique est constitué à 99 % (en % du nombre de chambres) d'hôtels exploités en management et en franchise. Les zones Amériques et MEA recensent respectivement 90 % et 97 % d'hôtels sous contrat de management et de franchise. La région ENA, qui comptait la moins forte proportion d'hôtels sous contrat de management et de franchise avant mutation du modèle du Groupe, présente en 2025 une proportion d'hôtels en management et franchise de 99 %.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et par segment au 31 décembre 2025 (en % du nombre de chambres)*



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

Répartition du parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2025 (en % du nombre de chambres)*



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

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 31 décembre 2025

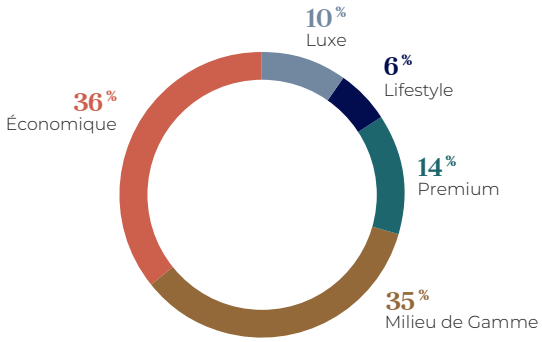
	Propriétés & locations		Managés		Franchisés		TOTAL		%
Région	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Chambres**
ENA	10	2 726	898	143 409	2 233	213 991	3 141	360 126	41 %
APAC	22	4 332	771	174 422	956	137 293	1 749	316 047	36 %
MEA	17	3 002	260	72 305	100	22 677	377	97 984	11 %
Amériques	55	10 740	264	57 707	250	38 823	569	107 270	12 %
TOTAL	**104**	**20 800**	**2 193**	**447 843**	**3 539**	**412 784**	**5 836**	**881 427**	**100 %**

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

1.1.2.4 Des implantations dans tous les segments, de l'Économique au Luxe

L'éventail des plus de 45 marques hôtelières proposées par Accor couvre l'ensemble des segments. Leur fort développement international, notamment dans les marchés en expansion rapide, permet au Groupe de profiter pleinement d'un marché hôtelier mondial en croissance sur le long terme.

*Répartition du parc hôtelier par segment au 31 décembre 2025**
(en % du nombre de chambres)



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

Parc hôtelier par marque et mode d'exploitation au 31 décembre 2025

	Propriétés & locations		Managés		Franchisés		TOTAL	
Marque	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**
ORIENT EXPRESS	0	0	2	123	0	0	2	123
RAFFLES	0	0	23	3 293	1	443	24	3 736
FAIRMONT	1	53	94	35 406	2	507	97	35 966
SOFITEL	3	675	115	29 557	8	2 740	126	32 972
EMBLEMS	0	0	0	0	1	51	1	51
MGALLERY	1	83	55	7 685	73	7 135	129	14 903
Luxe	**5**	**811**	**289**	**76 064**	**85**	**10 876**	**379**	**87 751**
BANYAN TREE	0	0	5	781	0	0	5	781
RIXOS	0	0	33	15 054	17	5 178	50	20 232
OUR HABITAS	0	0	11	564	0	0	11	564
SLS	1	75	7	2 387	2	347	10	2 809
DELANO	0	0	5	934	0	0	5	934
THE ORIGINALS	0	0	5	617	0	0	5	617
SO	0	0	11	1 916	0	0	11	1 916
GLENEAGLES	0	0	2	266	0	0	2	266
FAENA	0	0	4	426	0	0	4	426
THE HOXTON	0	0	16	3 016	3	476	19	3 492
HYDE	0	0	9	1 546	0	0	9	1 546
MONDRIAN	0	0	11	2 249	2	334	13	2 583
25 HOURS	0	0	17	3 124	1	235	18	3 359
21C	0	0	6	737	0	0	6	737
MAMA SHELTER	0	0	20	3 074	0	0	20	3 074
JO & JOE	1	80	7	1 133	5	420	13	1 633
NO BRAND	0	0	12	3 533	1	446	13	3 979
Lifestyle	**2**	**155**	**181**	**41 357**	**31**	**7 436**	**214**	**48 948**

	Propriétés & locations		Managés		Franchisés		TOTAL	
Marque	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**
PULLMAN	4	1 830	107	30 054	48	13 393	159	45 277
SWISSOTEL	1	238	26	11 360	20	4 736	47	16 334
MOVENPICK	0	0	85	21 673	58	10 952	143	32 625
ADAGIO PREMIUM	0	0	2	364	0	0	2	364
GRAND MERCURE	0	0	48	12 432	39	8 807	87	21 239
THE SEBEL	0	0	12	1 255	26	1 466	38	2 721
ART SERIES	6	1 583	1	251	0	0	7	1 834
PEPPERS	1	202	20	4 108	9	538	30	4 848
MANTIS	0	0	12	512	4	73	16	585
Premium	**12**	**3 853**	**313**	**82 009**	**204**	**39 965**	**529**	**125 827**
HANDWRITTEN	0	0	8	1 117	36	6 081	44	7 198
NOVOTEL	11	1 853	289	65 927	294	48 755	594	116 535
NOVOTEL SUITES	0	0	15	2 074	16	1 878	31	3 952
MERCURE	4	590	252	43 242	782	97 370	1 038	141 202
ADAGIO ORIGINAL	0	0	54	6 683	20	1 941	74	8 624
MANTRA	12	2 107	48	11 143	20	1 548	80	14 798
NEQTA	0	0	0	0	2	220	2	220
TRIBE	0	0	14	1 936	13	2 282	27	4 218
Milieu de Gamme	**27**	**4 550**	**680**	**132 122**	**1 183**	**160 075**	**1 890**	**296 747**
NO BRAND	2	162	32	5 491	19	2 080	53	7 733
Multimarque	**2**	**162**	**32**	**5 491**	**19**	**2 080**	**53**	**7 733**
IBIS	37	6 903	349	61 449	856	85 825	1 242	154 177
IBIS STYLES	4	820	103	18 436	594	56 321	701	75 577
IBIS BUDGET	14	3 360	130	18 882	448	41 480	592	63 722
ADAGIO ACCESS	0	0	42	4 433	11	1 139	53	5 572
HOTELF1	0	0	58	5 189	57	3 934	115	9 123
BREAKFREE	1	186	16	2 411	5	303	22	2 900
GREET	0	0	0	0	46	3 350	46	3 350
Économique	**56**	**11 269**	**698**	**110 800**	**2 017**	**192 352**	**2 771**	**314 421**
TOTAL	**104**	**20 800**	**2 193**	**447 843**	**3 539**	**412 784**	**5 836**	**881 427**
%	**2 %**	**2 %**	**38 %**	**51 %**	**61 %**	**47 %**	**100 %**	**100 %**

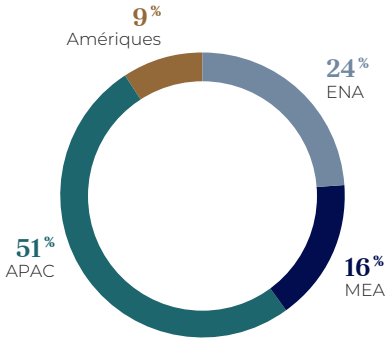
Le développement de Accor a été opéré dans les segments les plus rémunérateurs afin de rééquilibrer le portefeuille de marques sur les marchés à plus forte valeur.

Au 31 décembre 2025, la part des segments Luxe et Lifestyle représente 16 % du réseau de Accor. Les marques acquises et lancées ces dernières années sur ce segment sont stratégiques car elles ont sensiblement amélioré l'image du Groupe, son portefeuille d'offres et d'expertises, et sont plus rémunératrices.

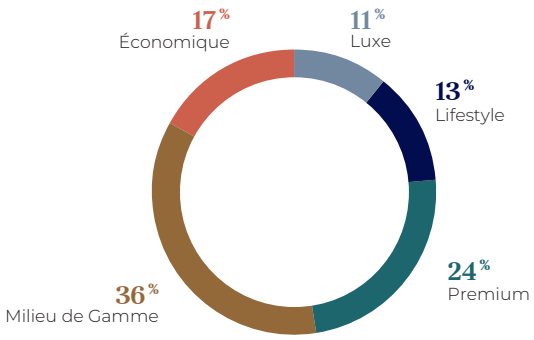
1.1.2.5 Une croissance du réseau embarquée à travers le pipeline

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

Pipeline par zone géographique au 31 décembre 2025 (en % du nombre de chambres)*



Répartition du pipeline par segment au 31 décembre 2025 (en % du nombre de chambres)*



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

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

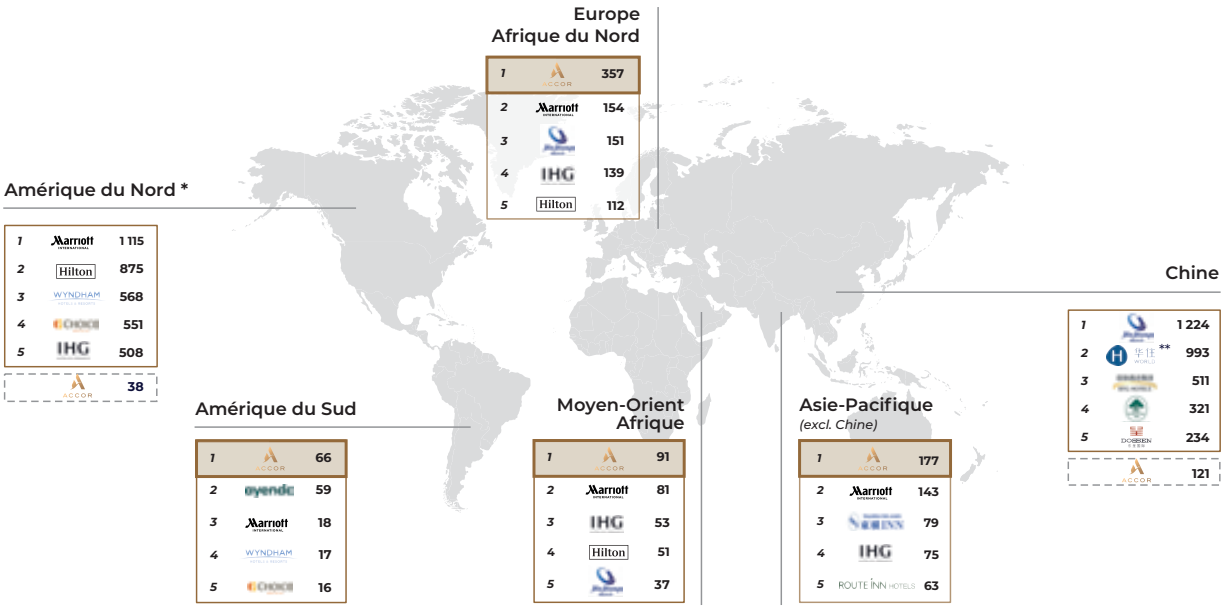
	Pipeline	
Marque	**Hôtels**	**Chambres**
ORIENT EXPRESS	5	315
RAFFLES	13	1 672
FAIRMONT	27	7 077
SOFITEL	36	9 436
EMBLEMS	13	1 090
MGALLERY	58	7 419
Luxe	**152**	**27 009**
BANYAN TREE	6	914
RIXOS	22	9 286
OUR HABITAS	4	257
SLS	4	705
DELANO	7	678
THE ORIGINALS	7	754
SO	15	2 880
FAENA	7	828
THE HOXTON	13	2 214
HYDE	10	2 072
MONDRIAN	17	3 577
25 HOURS	13	2 867
21C	2	281
MAMA SHELTER	22	3 542
JO & JOE	11	1 271
NO BRAND	1	20
Lifestyle	**161**	**32 146**

	Pipeline	
Marque	**Hôtels**	**Chambres**
PULLMAN	67	14 695
SWISSOTEL	57	12 093
MOVENPICK	108	22 106
GRAND MERCURE	46	11 939
THE SEBEL	4	243
PEPPERS	4	769
MANTIS	5	428
Premium	**291**	**62 273**
HANDWRITTEN	47	4 688
NOVOTEL	204	39 990
NOVOTEL SUITES	2	417
MERCURE	266	38 945
ADAGIO ORIGINAL	10	1 094
MANTRA	3	320
TRIBE	37	6 207
Milieu de Gamme	**569**	**91 661**
NO BRAND	2	227
Multimarque	**2**	**227**
IBIS	123	14 275
IBIS STYLES	168	23 355
IBIS BUDGET	35	3 623
ADAGIO ACCESS	12	1 419
GREET	14	1 146
Économique	**352**	**43 818**
TOTAL	**1 527**	**257 134**

1.1.2.6 Accor, leader dans de nombreuses régions

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

En milliers de chambres



* *Incluant l'Amérique centrale et les Caraïbes.*
** *Les chiffres de H-World excluent les hôtels franchisés de Accor.*

1.2 Enjeux sectoriels et tendances consommateurs

1.2.1 Contexte sectoriel

Le secteur mondial du tourisme a désormais retrouvé, et dépassé, son niveau d'activité d'avant la pandémie de Covid-19 et rentre dans une nouvelle phase de croissance [2]. La progression du tourisme est particulièrement notable au Moyen-Orient et en Afrique, contrastant avec une reprise plus progressive dans certaines parties de l'Asie-Pacifique et de l'Europe centrale.

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

En parallèle, l'essor du digital et de l'intelligence artificielle (IA) transforme rapidement le secteur de l'hôtellerie. Les hôtels s'approprient les technologies numériques pour offrir des expériences client personnalisées, de la réservation en ligne à l'enregistrement automatisé. L'utilisation de l'IA permet de mieux anticiper les besoins des clients, optimiser les services, fluidifier le déroulement des séjours et les adapter davantage aux attentes.

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

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

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

(1) Données à fin 2024. Positionnement établi sur la base de données internes, des publications financières et de MKG.
(2) Baromètre du tourisme mondial, ONU Tourisme.
(3) Travel reinvented : Booking.com's 2025 Travel Predictions.

1.2.2 Challenges et tendances consommateurs

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

Attentes de flexibilité voyage

En ces temps d'incertitudes économiques, politiques et environnementales, la flexibilité est un aspect non négligeable pour les voyageurs, qui souhaitent désormais savoir qu'ils pourront annuler ou modifier gratuitement leurs réservations.

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

Des budgets plus contraints

La hausse mondiale des prix affecte directement le pouvoir d'achat des voyageurs et leurs comportements en voyage. Toutefois, cette évolution porte davantage sur la manière de voyager que la décision de partir. La hausse des prix entraîne des arbitrages portant sur la durée du séjour ou le choix de la destination, plutôt que des renoncements aux voyages. En effet, seuls 15 % des voyageurs déclarent économiser en réduisant le nombre de voyages [1].

Malgré ces arbitrages, le secteur du tourisme reste préservé. Selon les premières estimations, les dépenses des voyageurs internationaux ont progressé de 5 % en 2025 par rapport à 2024 [2].

De la confiance dans des marques fortes

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

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

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

Ainsi, dans l'industrie hôtelière, une attention particulière doit être accordée aux relations humaines, celles-ci restant au cœur des interactions. Bien que l'IA puisse contribuer à réinventer des expériences, un contact plus personnel est encore largement valorisé et préféré. À titre d'exemple, alors que 25 % des clients américains sont à l'aise d'utiliser l'IA afin d'obtenir une aide, 68 % des consommateurs préfèrent traiter un problème avec une personne physique [3].

Des expériences humaines, personnalisées, uniques et enrichissantes

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

La personnalisation du service et de l'espace en fonction des besoins et préférences individuelles des voyageurs permet de susciter chez eux les émotions recherchées. Cela va au-delà de simplement fournir un service standard, et vise à créer des expériences uniques et mémorables pour chaque voyageur. Ce sujet est d'autant plus important dans ce secteur innovant où les progrès de l'IA (notamment en termes d'hypersegmentation et d'ultrapersonnalisation) ne doivent pas masquer l'importance des relations et expériences humaines. De plus, le concept de l'hospitalité hybride permet d'offrir une manière de se rassembler et de créer de véritables communautés de voyageurs à la recherche de liens et relations authentiques avec les personnes et les marques. Cela contribue à améliorer la satisfaction des clients, mais également à renforcer la fidélité à long terme en offrant des expériences qui vont au-delà de leurs attentes conventionnelles.

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

(1) McKinsey & Company, The state of tourism and hospitality 2024.
(2) Baromètre du tourisme mondial, ONU Tourisme.
(3) Foresight Factory, trending report 2024.

De l'engagement de la part des marques hôtelières

De plus en plus conscients de l'impact du changement climatique et des enjeux sociaux, l'engagement des marques hôtelières est plus que jamais devenu un critère clé des voyageurs : 18 % des consommateurs ont arrêté d'utiliser des marques qui n'avaient pas de valeurs relatives au développement durable [1], lorsque 75 % des voyageurs expriment la volonté de voyager de manière plus éco-responsable dans les 12 prochains mois [2].

De plus, 67 % des voyageurs estiment que le fait d'observer des pratiques éco-responsables pendant leurs voyages les incite à adopter un mode de vie plus durable au quotidien [2].

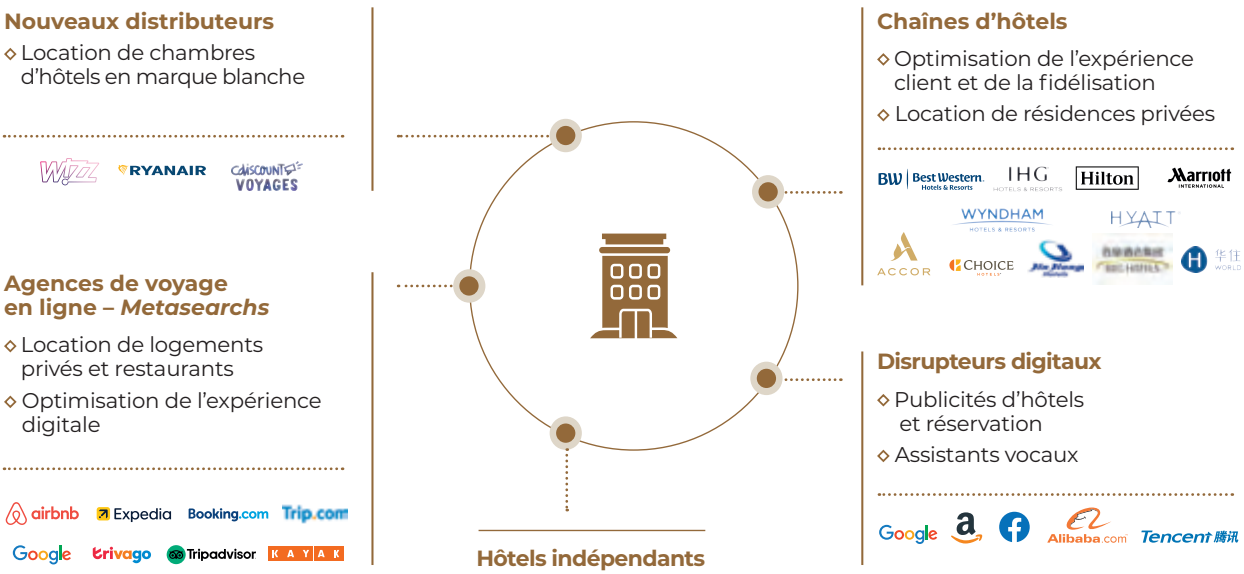
Si plus de la moitié des voyageurs pensent que les offres de voyage durables sont trop chères et souhaitent être davantage incités à voyager de manière plus responsable avec des avantages et récompenses, 38 % sont toutefois prêts à payer un supplément si l'offre de voyage possède une certification durable [3].

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

1.2.3 Challenges et tendances des entreprises du secteur

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

Depuis plusieurs années, de nombreux acteurs digitaux ont pénétré le marché de l'hospitalité et ont progressivement enrichi leur modèle de nouvelles activités pour capter une partie de la chaîne de valeur.



Dans ce contexte, les acteurs de l'hospitalité se sont engagés dans une veille technologique constante pour profiter des dernières innovations disponibles. De leur capacité à accélérer leur transformation digitale aujourd'hui dépendent leurs aptitudes à personnaliser efficacement la relation avec les clients demain, et à les fidéliser dans la durée. Si l'humain est au cœur même de l'industrie du tourisme, le digital n'y a paradoxalement jamais été aussi présent qu'aujourd'hui, transformant les dynamiques de concurrence au sein du secteur, et poussant les acteurs à enrichir leurs offres de services et solutions technologiques pour les clients et les hôtels.

Répondre aux besoins de développement durable

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

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

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

Gérer l'impact de l'inflation sur les coûts

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

Une forte demande des consommateurs pour le voyage a permis à l'industrie hôtelière de réduire l'impact financier de l'inflation récente. Bien que la France ait connu une progression importante du niveau de l'inflation, de l'ordre de 4,9 % en 2023 et 2,3 % en 2024, celle-ci a nettement ralenti en 2025 avec une inflation estimée à 0,9 % [1]. La demande de nuitée hôtelière a permis à l'industrie de compenser l'effet négatif de cette augmentation grâce à des performances remarquables en termes de taux d'occupation et de prix moyen [2].

1.2.4 Résilience du secteur

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

Croissance continue

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

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

~7 % Taux de croissance annuelle composé des dépenses de voyages et tourisme pour la période 2024-2034, pour atteindre plus de 14 000 milliards d'euros*

** Source : World Economic Forum, Future of Travel and Tourism, 2025.*

La demande de voyages devrait rester résiliente malgré le ralentissement de la croissance économique et un contexte d'incertitude géopolitique et de politique commerciale. La croissance des visiteurs internationaux est attendue à 8 % en 2026 (contre 5 % en 2025), tandis que la croissance du PIB mondial ralentirait à 2,7 % (contre 2,9 % en 2025) [3].

Portée par la croissance des classes moyennes dans les pays émergents [4], la demande en chambres d'hôtel devrait augmenter de 5 % à 7 % par an au cours des prochaines années. Dans le même temps, l'offre devrait suivre un rythme de croissance de 1,5 % à 2 %, alors que le nombre de voyageurs pourrait passer de 1,5 milliard à 2 milliards dans la prochaine décennie.

Des marques fortes et une montée en puissance du lifestyle

La demande hôtelière progresse, portée par des attentes voyageurs plus segmentées et davantage orientées vers la recherche d'expériences distinctives. Accor, acteur reconnu pour sa capacité d'innovation, entend renforcer la personnalisation de son offre de services et affirmer l'authenticité de ses marques, compte tenu de leur potentiel de croissance, de différenciation et de création de valeur au-delà de la chambre.

Dans ce contexte, le lifestyle apparaît comme un segment en plein essor, centré sur la restauration, le design et la sociabilité, et soutenu par l'accélération des usages digitaux qui favorise la découverte de concepts différenciants. En réponse à cette dynamique, Accor s'appuie sur Ennismore, sa plateforme lifestyle conçue pour développer et piloter des marques à forte identité, parmi lesquelles Rixos, 25hours ou encore The Hoxton. Accor renforce ainsi la capacité d'Ennismore à adresser une clientèle en quête d'expériences uniques en lui faisant bénéficier de l'effet d'échelle de son réseau et de ses canaux de distribution.

Marques	Pays couverts	Hôtels	Chambres
16 +	40 +	200 +	~50 000

(1) Projections macroéconomiques - Décembre 2025, Banque de France.
(2) « Malgré l'inflation, le secteur de l'hôtellerie repart à la hausse ! » | CBRE France, 2023.
(3) Oxford Economics, Global Key Themes 2026.
(4) The unprecedented expansion of the global middle class, Bookings, 2022.

Initiatives et objectifs de développement durable définis par les groupes hôteliers

Le secteur hôtelier, de par la nature très variée de ses activités, est exposé à un ensemble de risques environnementaux et sociaux susceptibles d'affecter ses opérations (voir section 3.1.1.4.2 « Les impacts, risques et opportunités (IROs) matériels »). Afin de réduire ces risques et de renforcer la résilience de leur modèle d'affaire, les groupes hôteliers ont pris des engagements publics portant sur plusieurs enjeux prioritaires, parmi lesquels :

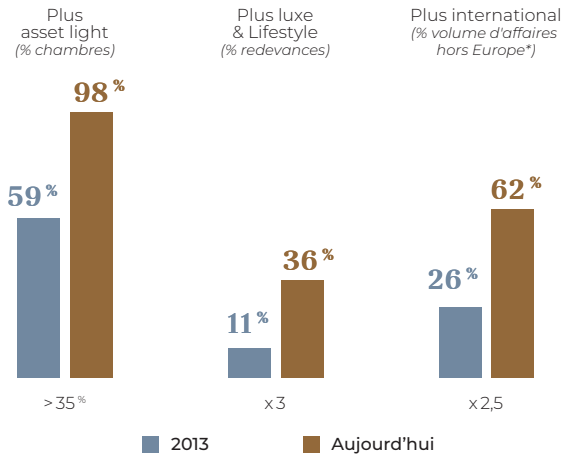
- émissions carbones : les principales chaînes hôtelières ont fixé des objectifs scientifiques de réduction des émissions de CO_2, mais seules quelques-unes (dont Accor) se sont engagées à contribuer à la neutralité carbone planétaire, afin de respecter l'Accord de Paris ;
- Consommation d'eau : la majorité des grandes chaînes hôtelières ont fixé des objectifs de réduction de leur consommation d'eau en intensité et affichent des résultats positifs en la matière sur les dernières années ;
- plastiques à usage unique : toutes les grandes chaînes mettent en œuvre des alternatives durables ; les acteurs resorts et luxe progressent eux plus lentement.

1.3 Leviers stratégiques du Groupe

1.3.1 Une stratégie garante d'une croissance durable

Afin de répondre aux enjeux du marché et aux défis sociaux et environnementaux, le Groupe s'est transformé de manière continue ces dix dernières années. Dans un environnement marqué par une évolution rapide des usages des clients et par la nécessité de repenser les codes de l'hôtellerie de demain, Accor a redéfini son modèle économique en cédant quasiment tout l'immobilier qu'il détenait. En 2018, Accor a ainsi finalisé sa transformation pour devenir un groupe *asset light* et mettre en place un modèle de création de valeur simplifié, aux atouts nombreux.

Les évolutions structurelles du Groupe



* *Europe géographique, comprend la Russie mais n'inclut pas l'Asie centrale.*

Parallèlement, le Groupe a bâti un écosystème d'hospitalité grâce à des acquisitions et à des partenariats qui lui ont permis d'accroître ses sources de revenus dans les zones en croissance et plus à l'international, sur les segments rémunérateurs comme le Luxe et le Lifestyle, et d'acquérir de nouvelles marques, de nouveaux services et de nouveaux avantages au bénéfice de ses clients et de ses partenaires.

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

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

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

Apporter du trafic

Afin de mieux répondre aux attentes des clients, Accor a étoffé son portefeuille de marques sur le segment Luxe en investissant dans des enseignes dédiées. L'acquisition en 2016 des marques Fairmont et Raffles a notamment enrichi les savoir-faire du Groupe, infusant les pratiques aux autres marques du portefeuille. Accor a également saisi toutes les opportunités pour investir dans le Lifestyle : dans le segment Économique grâce aux auberges de jeunesse JO&JOE ; dans le Milieu de Gamme en acquérant la marque Mama Shelter ; enfin dans le segment Luxe, synonyme d'expériences exclusives, de concepts remarquables et d'expériences hôtelières renouvelées. Le Groupe a en effet enrichi son portefeuille en 2018 grâce à l'acquisition de 21c Museum Hotels et en nouant un partenariat avec sbe Entertainment Group. En 2021, et aux termes d'une fusion par apport de titres, Accor est devenu actionnaire majoritaire d'Ennismore, plateforme lifestyle et acteur à la croissance parmi les plus rapides au monde. En 2023, le Groupe a lancé sa collection Handwritten, marque de conversion répondant aux attentes d'authenticité des clients. Enfin en 2024, le Groupe a conclu un partenariat stratégique avec Our Habitas, une marque hôtelière de luxe centrée sur le bien-être, désormais intégrée au portefeuille d'Ennismore. En 2025, Accor a complété son offre de luxe avec l'ouverture du premier hôtel de la marque Emblems, dédiée à des hôtels porteurs d'un luxe intimiste valorisant culture, créativité et savoir-faire, et la mise à l'eau de l'Orient Express Corinthian qui prendra le large en juin 2026.

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

Enfin, lancé en décembre 2019, le programme de fidélité ALL Accor a dépassé les 110 millions de membres cette année et constitue la pierre angulaire de la démarche de conquête, d'attractivité et de fidélisation mise en œuvre par le Groupe au service de ses clients et de ses partenaires. Accessible *via* une plateforme unique, cet écosystème concentre l'ensemble des offres du Groupe et de ses partenaires, et cherche à intensifier ses relations avec ses clients et attiser durablement leur fidélité aux produits et services qu'il leur propose. En fidélisant ses clients, Accor se donne les moyens de mieux les connaître et peut personnaliser ses offres au plus près de leurs attentes.

Accélérer la croissance durable

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

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

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



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

Innover en permanence

La poursuite de la croissance est, pour Accor, synonyme d'optimisation constante de sa structure de coûts afin de pouvoir allouer les efforts en fonction des priorités. Accor a ainsi engagé une revue en profondeur de ses process pour identifier les activités qui pouvaient être repensées afin de gagner en efficacité et investir dans celles qui étaient prioritaires. Le principe est de rationaliser besoins et ressources en automatisant les processus internes, en mutualisant les efforts, en éliminant toutes les tâches pouvant l'être sans altérer le fonctionnement de la Société. De ce travail de simplification découle de nouvelles structures de management plus efficaces, mieux outillées et mieux adaptées aux enjeux du Groupe. La Direction des Ventes, du Marketing, de la Distribution et de la Fidélité a également engagé un travail de refonte de ses contrats de prestations notamment dans le domaine informatique.

Dans cette logique, le Groupe renforce également l'efficacité de son modèle en consolidant son socle informatique autour des systèmes clés de l'exploitation hôtelière (PMS et CRS) et en structurant un Centre d'excellence dédié à l'intelligence artificielle, afin de renforcer l'agilité opérationnelle, la productivité et l'automatisation des processus.

1.3.2 Une organisation par niveau de gamme

En 2022, le Groupe a fait évoluer son organisation afin de l'optimiser et de tirer parti de la transformation opérée lors de la précédente décennie. Cette organisation permet à Accor de conforter ses positions de leadership, concentrer ses forces, renforcer son savoir-faire, accélérer sa croissance et continuer à améliorer sa rentabilité. L'organisation du Groupe se structure autour de deux divisions dédiées :

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

Ces deux divisions s'appuient sur une plateforme de services partagés comprenant les Achats et le département Commercial, Digital & Tech.

Des stratégies adaptées à chaque division

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

Pour la division Premium, Milieu de Gamme & Économique

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

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

Pour la division Luxe & Lifestyle

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

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

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

Une ambition commune : agilité et efficacité

Derrière cette organisation autour des divisions Premium, Milieu de Gamme & Économique et Luxe & Lifestyle, la volonté du Groupe est d'être le plus agile possible et de concentrer au mieux ses efforts afin de :

- proposer des solutions plus adaptées aux attentes des clients ;
- fournir aux propriétaires et investisseurs un modèle clair et lisible dans chacune de ses lignes de métier, facteur de création de valeur et d'accélération du développement de ses marques et de ses segments.

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

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

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

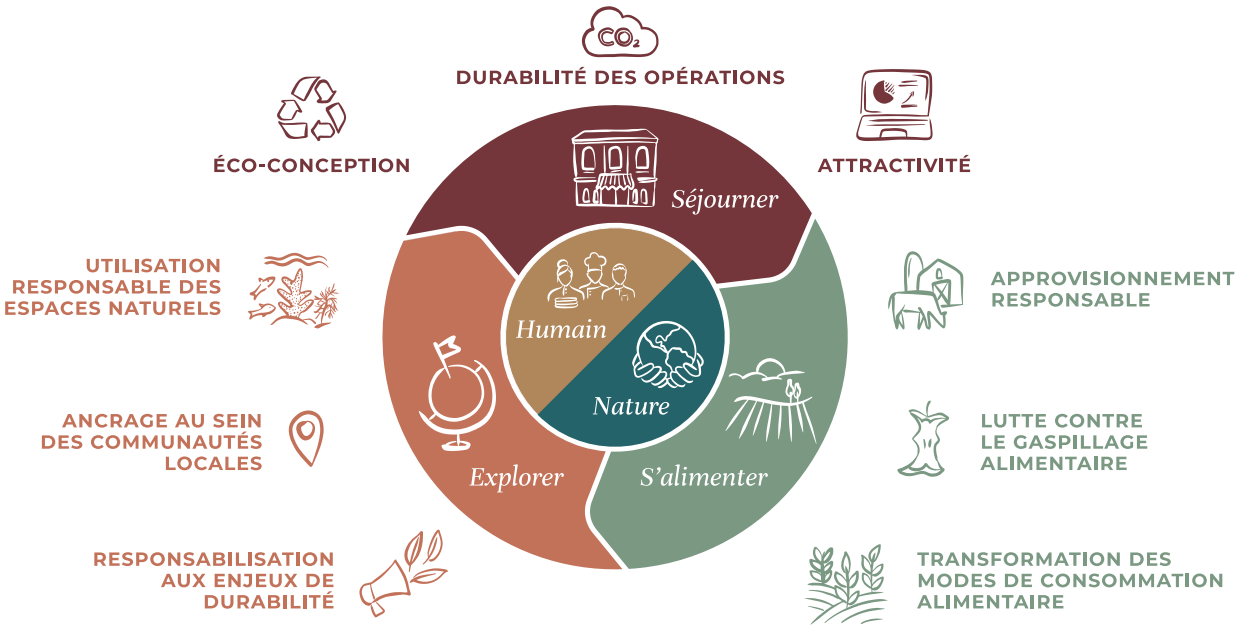
Agir pour une hospitalité positive

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

Dans ce nouveau modèle contributif, Accor propose de nouvelles façons de voyager plus ancrées dans les territoires et respectueuses de la biodiversité, en favorisant l'ascenseur social et l'égalité des chances. C'est l'objet de la stratégie de durabilité présentée dans le Rapport de durabilité, au sein du Chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2025.

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

La stratégie de développement durable de Accor



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

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

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

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



The Sebel Darling Harbour the Pinnacle, Sydney, Australie

Chapitre 2

Environnement de contrôle et facteurs de risques

2.1 Environnement de contrôle 114
2.1.1 Gouvernance de la gestion des risques 114
2.1.2 Contrôle interne 115
2.1.3 Contrôle financier 118
2.1.4 Audit interne 121
2.2 Facteurs de risques 122
2.2.1 Dispositif de gestion des risques 122
2.2.2 Risques Groupe 124
2.2.3 Dispositifs de prévention et de protection 132

2.1 Environnement de contrôle

2.1.1 Gouvernance de la gestion des risques

Le Comité des risques Groupe

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

- participer à l'identification, l'évaluation et la priorisation des risques majeurs au niveau du Groupe et des Divisions ;
- s'assurer que les risques du Groupe sont gérés de manière appropriée ;
- identifier les propriétaires des risques et s'assurer que des plans d'atténuation pertinents sont en place ;
- accompagner les propriétaires de risques majeurs dans leur approche de gestion de ces risques et suivre l'efficacité des plans d'atténuation ;
- superviser la gestion des risques majeurs et proposer des améliorations si nécessaire ;
- reporter les points pertinents au Comité exécutif et au Comité d'audit, de la compliance et des risques ;
- promouvoir la culture du risque et sensibiliser à tous les niveaux de l'organisation ;
- considérer les tendances, les innovations et les facteurs de changement potentiels pour détecter les risques émergents et s'assurer que l'organisation saisit toutes les opportunités.

Le Comité est présidé par la Directrice Juridique et Compliance Groupe, également en charge de la gestion des risques et des assurances. Et les fonctions suivantes y sont représentées : Risques, Finance, Commercial Digital & Tech, Achats, Développement durable, Talent & Culture, Audit interne, Commercial, Développement, Contrôle interne, et des représentants de chaque Division (en rotation).

La Direction des Risques et des Assurances

En 2025, la Direction du Contrôle Interne a été dissociée de la Direction des Risques et des Assurances, et la Direction des Risques et des Assurances du Groupe a été rattachée à la Direction Juridique et Compliance.

La Direction des Risques et des Assurances est composée de cinq collaborateurs au siège et de cinq collaborateurs en régions. Elle intervient à chaque étape de la démarche de gestion des risques du Groupe, notamment :

- elle identifie et évalue les risques majeurs du Groupe et participe au processus d'identification et d'évaluation des risques des différentes régions et fonctions du Groupe. Elle veille également à la mise en œuvre et à l'alignement des différentes cartographies des risques du Groupe (cf. 2.2.1 « Dispositif de gestion des risques ») ;
- elle s'assure que les mesures d'atténuation des risques majeurs sont mises en place et suivies, notamment à travers le Comité des risques Groupe ;
- dans le cadre de la prévention des risques hôteliers (principalement risques incendie), elle coordonne annuellement des visites de prévention incendie auprès des hôtels ;
- par ailleurs, dans le cadre de la démarche de protection du Groupe, elle est responsable du financement de la couverture des risques, notamment par la mise en place de polices d'assurance appropriées (§ 2.2.3.2 « Transfert de risque : assurance »).

La Direction générale Sûreté-Sécurité Groupe

La Direction générale Sûreté-Sécurité, directement rattachée au Directeur des Relations Internationales et de l'Engagement Public, a pour mission de définir la politique de Sûreté-Sécurité et de coordonner le dispositif de gestion de crise du groupe Accor.

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

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

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

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

Participation au Comité d'audit, de la compliance et des risques

Le Directeur des Risques et des Assurances du Groupe assiste aux réunions du Comité d'audit, de la compliance et des risques en tant que de besoin, et notamment dans le cadre de la présentation de la cartographie annuelle des risques majeurs du Groupe.

Ce Comité, dont la composition et les principales missions sont décrites au Chapitre 4 section 4.4.1, suit le résultat de la cartographie annuelle des risques majeurs ainsi que le déploiement des plans d'action des risques prioritaires.

2.1.2 Contrôle interne

Objectifs du contrôle interne

Cadre de référence

Le Groupe a retenu la définition du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) la plus communément admise sur le plan international : le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

Réalisation et optimisation des opérations	Fiabilité des informations financières	Conformité aux lois et aux réglementations

Cette définition est compatible avec celle retenue par le Groupe de Place mené sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers qui précise que :

« Le contrôle interne est un dispositif de la Société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ; et d'une façon générale contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. »

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de non-atteinte des objectifs fixés par la Société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

Ainsi, l'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Cependant, le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la Société.

Principes et valeurs du Groupe

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'inscrit dans le cadre d'un système de valeurs porté par les organes de gouvernance et la Direction générale et communiqué aux collaborateurs. Le Groupe a ainsi défini les règles de conduite et d'intégrité encadrant le comportement de ses collaborateurs, les relations avec ses clients, ses actionnaires, ses partenaires commerciaux et ses concurrents. À ce titre, la Charte Éthique et Responsabilité Sociétale d'Entreprise encadre la démarche de responsabilité du Groupe tant en matière d'éthique, d'intégrité et de respect des lois que de responsabilités sociale, sociétale et environnementale. Le Groupe s'est doté d'un programme de conformité qui a pour objet la prévention des risques de non-conformité, et en particulier la prévention des risques de corruption et de non-respect du droit de la concurrence (cf. 3.1.4.3 - Mesures contre la corruption). Depuis 2020, le Groupe a enrichi son dispositif de contrôle interne avec un Manuel de contrôle interne rappelant par processus les contrôles clés à réaliser.

Organisation générale en matière de contrôle interne

Périmètre du contrôle interne

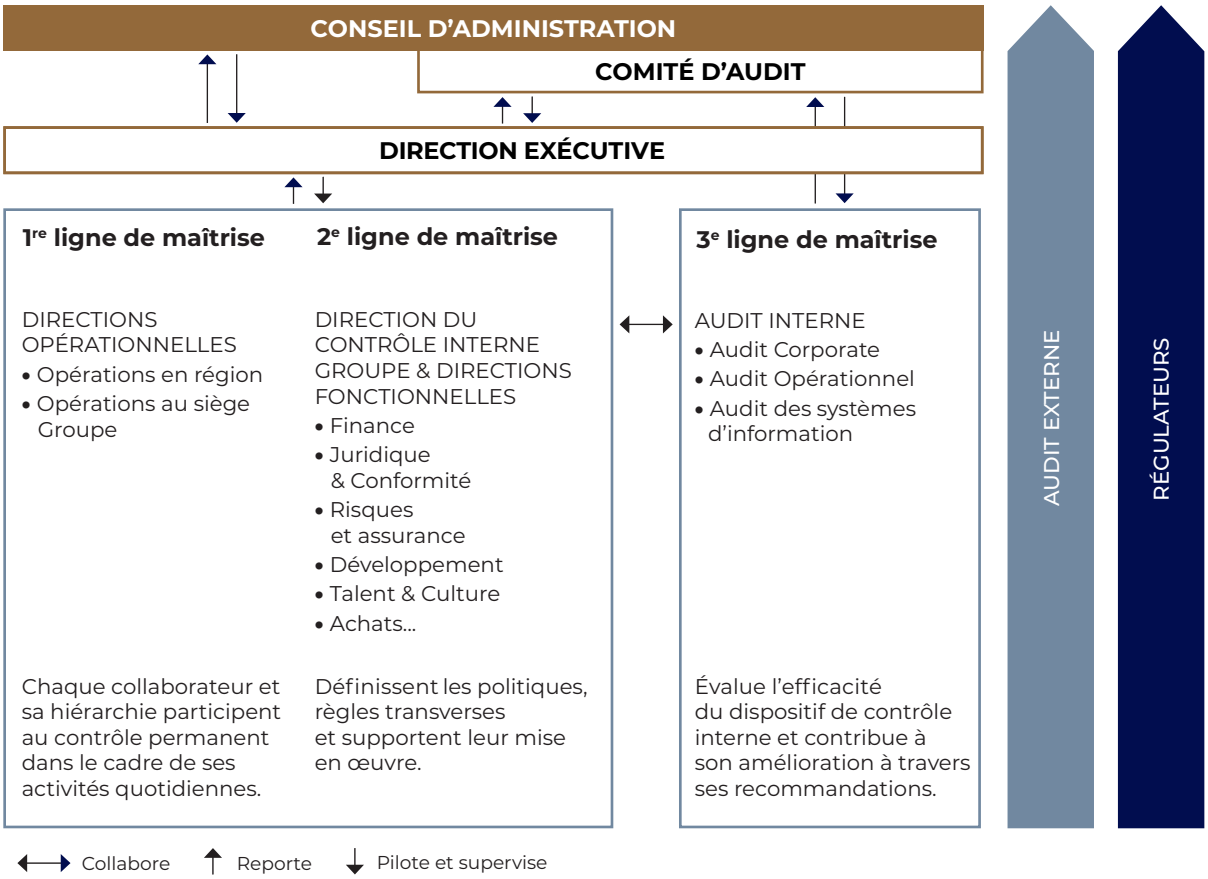
Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne décrites ci-après comprend la Société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés.

Le dispositif de contrôle interne fait l'objet d'un suivi permanent visant à s'assurer de sa pertinence et de son adéquation aux objectifs du Groupe, au regard notamment de la nature des risques propres à chaque activité et du coût économique de leur mise en place.

Acteurs du contrôle interne

Les procédures de contrôle interne s'inscrivent dans le cadre général de la politique définie par le Conseil d'administration et sont mises en œuvre sous la responsabilité directe des Directions opérationnelles et fonctionnelles. Ainsi, le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la Société et il est animé par la Direction du Contrôle interne Groupe.

À cet égard, le dispositif de contrôle interne s'articule autour des trois lignes de maîtrise représentées dans le schéma suivant :



Les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du dispositif de contrôle interne sont :

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques

Comme précisé dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration figurant en annexe A du paragraphe 4.11, le Comité d'audit, de la compliance et des risques assure notamment les tâches suivantes :

- il examine la politique et s'assure des moyens en matière de gestion des risques ;
- il prend connaissance chaque année de la cartographie des risques et du suivi des principaux risques du Groupe ;
- il examine la cartographie des risques en matière de durabilité ;
- il s'assure de la performance du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit interne. Il est également informé du programme de travail et d'une synthèse périodique des missions réalisées par la Direction de l'Audit interne.

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques s'est réuni quatre fois en 2025.

Le Comité d'audit interne

Le Comité d'audit interne est composé du Président-directeur général, du Directeur général adjoint Groupe et Directeur général de la division Premium, Milieu de Gamme & Économique, de la Directrice financière, des autres membres du Comité de direction, des Comités exécutifs des divisions (dont la liste figure dans la partie 4.1.2 du présent Document d'enregistrement universel) et du Directeur de l'Audit interne Groupe. Les représentants des fonctions clés du Groupe sont également présents telles que la gestion des risques, le contrôle interne, la Compliance, la Finance etc. Le Comité d'audit interne est garant de l'indépendance de l'Audit interne. Il a pour responsabilités :

- de suivre et d'encourager l'évolution du niveau de contrôle interne des organisations ;
- de revoir le plan d'audit prévu sur la période à venir (grands axes, périmètres d'intervention, répartition des natures de mission, etc.) ;
- de prendre connaissance, sur chacun des périmètres d'intervention, des faits marquants d'Audit interne de l'année en cours et de prendre acte des plans d'action établis par les entités auditées ;
- de suivre et de faciliter la mise en place des plans d'action à réaliser par les entités auditées ;
- d'exercer une fonction de surveillance de l'Audit interne, en termes d'efficacité et d'optimisation des actions entreprises.

Le Comité d'audit interne se réunit une fois par an.

Le Comité de pilotage du Contrôle interne

Le comité de pilotage est composé de la Directrice financière du Groupe, de ceux des Divisions, du Directeur de l'Audit interne Groupe, de la Directrice du Contrôle interne Groupe et d'un représentant de la Direction informatique. Ses principaux rôles sont de faciliter la mise en place du référentiel de contrôle interne aux bornes du Groupe ainsi que de s'assurer de la résolution complète et rapide des plans d'action résultant des missions d'Audit Interne. Il s'est réuni trois fois en 2025.

La Direction exécutive

Le Président-directeur général, conformément à la loi et aux statuts, représente la Société dans ses rapports avec les tiers et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances en son nom. Les conditions d'exercice des pouvoirs du Président-directeur général sont précisées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise au paragraphe 4.1, ainsi que dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration figurant au paragraphe 4.11.1.

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

La Direction du Contrôle interne Groupe

Le groupe Accor s'est doté d'une Direction du Contrôle interne Groupe depuis mars 2019. En Juin 2025, sans altérer ni ses missions, ni son fonctionnement, la Direction du Contrôle interne Groupe a été placée sous la responsabilité du Directeur de l'Audit interne et du Contrôle Interne Groupe.

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

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

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

Dans une approche toujours plus orientée vers les risques, le questionnaire d'auto-évaluation du Contrôle interne a été réaligné avec le Manuel de Contrôle interne puis renforcé par une demande de documentation obligatoire pour justifier de la mise en place effective des points de contrôle critiques.

La campagne annuelle est réalisée grâce à un nouvel outil informatique dédié, nommé ArengiBox, qui facilite aussi la restitution des enseignements de cette campagne annuelle auprès des Directeurs généraux et Directeurs financiers concernés ainsi qu'aux différents propriétaires de processus, pour une mise en œuvre des actions correctives quand nécessaire.

Ce système participe activement à la diffusion de la culture du contrôle interne au sein du Groupe. Il permet à chaque Directeur Général de zone géographique ou de marque d'apprécier le niveau de contrôle interne mis en place pour couvrir les risques opérationnels et fonctionnels relevant de son périmètre de responsabilité.

La Direction du Contrôle interne a aussi pour mission d'opérer le diagnostic de contrôle interne afin de faciliter l'intégration des nouvelles acquisitions aux standards de contrôle interne Accor et elle met à disposition un cadre de formalisation pour les contrôles comptables de niveau 2 requis par de la loi Sapin 2.

Enfin, la Direction du Contrôle interne s'est investie en collaboration avec l'équipe en charge de la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) dans l'élaboration du dispositif de contrôle interne sur le reporting extra-financier. Ainsi, en 2025, deux nouveaux chapitres sont venus compléter les quatre premiers chapitres d'un Manuel de contrôle interne CSRD initié en 2024 couvrant ainsi deux autres ESRS (E5 - Économie Circulaire et S2 - Ressources travaillant sur la chaine de valeur).

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

La Direction financière du Groupe

La Direction financière est en charge du Contrôle général et des Financements du Groupe. Elle veille à la mise en œuvre de la politique financière définie par le Groupe et notamment à la diffusion, auprès des divisions, des normes et référentiels retenus dans le cadre de l'élaboration des états financiers consolidés. La Direction financière Groupe est en contact permanent avec les Commissaires aux Comptes qui mettent en œuvre leurs diligences sur les comptes sociaux et consolidés conformément au cadre légal et réglementaire. Dans le cadre de leur mission de certification des comptes consolidés, les Commissaires aux Comptes procèdent à un audit des informations transmises par les filiales incluses dans le périmètre retenu pour leurs travaux.

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

La Direction de l'Audit interne Groupe

Rapportant fonctionnellement au Comité d'audit, de la compliance et des risques et rattaché au Président-directeur général, la Direction de 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.

Elle est également en charge hiérarchiquement des équipes Audit interne opérationnel délocalisées au sein des directions régionales.

L'Audit interne Groupe s'assure également de la coordination de ses actions avec celles menées par les Commissaires aux Comptes dans le cadre de leur mission de certification.

2.1.3 Contrôle financier

Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

La Direction financière du Groupe

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

Les principales composantes de la Direction financière Groupe sont :

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

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

Fiscalité, en charge :

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

Planification financière et analyse, en charge :

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

Communication financière, en charge :

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

Trésorerie et financements, en charge :

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

Investissements, en charge :

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

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

Le système d'information comptable et financier

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

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

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

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

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

Les manuels de procédures et principes comptables

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

- les instructions de reporting et consolidation ;
- les instructions budgétaires ;
- un manuel du référentiel Groupe ;
- une présentation des normes comptables du Groupe ;
- des procédures spécifiques relatives aux flux de trésorerie avec les pays faisant l'objet de sanctions internationales, aux modalités d'attributions de carte de paiement aux collaborateurs, ainsi que des manuels de sensibilisation à la fraude financière.

Ces documents sont disponibles sur l'Intranet Groupe à l'attention des collaborateurs.

La procédure de reporting

La Direction Analyse et Planification financière Groupe est en charge du suivi de la procédure de reporting. Cette procédure prévoit notamment la transmission par les divisions d'un Rapport d'activité mensuel qui comprend l'analyse des données d'activité déterminantes, ainsi que l'analyse de la formation des résultats, selon le modèle retenu par le Groupe. L'ensemble des données de reporting transmises par les divisions doit, en outre, pouvoir être analysé par nature et par destination.

La procédure de reporting vise ainsi à fournir une analyse détaillée de l'évolution des résultats financiers et opérationnels afin notamment de fournir un support au pilotage de l'allocation des ressources, et de mesurer l'efficacité des organisations en place.

Processus de préparation et de contrôle des états financiers consolidés

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

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

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

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

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

Prévention en matière Fiscale

Contexte

L'activité du Groupe dans le monde génère des impôts et taxes significatifs de toute nature. En plus de l'impôt sur les sociétés, Accor s'acquitte d'autres impôts et taxes dans ses différents pays d'implantation tels que des impôts locaux, des droits de douane, des droits d'enregistrement et des charges sociales.

En tant que société multinationale, Accor s'engage à exercer ses activités dans le strict respect des réglementations fiscales en vigueur. Sa responsabilité première est de payer ses impôts et de déposer les déclarations fiscales correspondantes dans les délais impartis auprès des différentes autorités fiscales. Les risques fiscaux sont gérés de manière à préserver l'intégrité et la réputation du Groupe.

Gouvernance

Au sein de Accor

Le Département Fiscal du Groupe a la charge de coordonner les bonnes pratiques fiscales décrites précédemment en mettant en œuvre des mécanismes de contrôle et des règles et procédures appropriées afin de s'assurer de la conformité avec les réglementations en vigueur.

La mise en œuvre de ces pratiques implique nécessairement tous les pays et territoires dans lesquels le Groupe est présent et toutes les activités exercées afin de permettre une gestion cohérente et homogène du risque fiscal.

Relations avec les autorités fiscales

Accor souhaite développer et maintenir des relations ouvertes, transparentes et collaboratives avec les autorités fiscales ou gouvernementales.

Quand cela est possible, Accor sollicite des accords préalables sur des sujets complexes ou en matière de politique de prix de transfert. Cette même approche, ouverte et coopérative, prévaut également lors des contrôles fiscaux réguliers dont le Groupe fait l'objet dans la plupart des pays.

Par ailleurs, Accor participe, directement ou au travers d'organisations professionnelles (MEDEF, AFEP, IACF – Institut des Avocats Conseils Fiscaux, A3F – Association Française des Femmes Fiscalistes), aux initiatives visant à améliorer la sécurité juridique et à encourager une croissance durable, auprès des législateurs ou organisations gouvernementales nationales et internationales.

Politique

La politique fiscale de Accor est applicable à toutes les entités du Groupe. Elle établit les lignes directrices et le cadre de gouvernance, sous réserve de sa validation et de son adoption conformément à la réglementation locale. Elle se conforme aux valeurs et principes d'engagement du Groupe (esprit d'équipe, intégrité, respect, ouverture, diversité), ainsi qu'à sa politique de développement durable et à sa Charte Éthique et RSE. Elle prône une attitude fiscale responsable en s'assurant de la mise en place des bonnes pratiques pour limiter les risques fiscaux.

À travers sa politique fiscale, le Groupe s'efforce de créer de la valeur ajoutée au profit de ses actionnaires, clients, employés et tout autre tiers intéressé et à maintenir un dialogue constructif avec chacun.

La politique fiscale du Groupe s'articule autour de quatre axes :

- la conformité fiscale ;
- la gestion du risque fiscal ;
- l'assistance aux fonctions opérationnelles ;
- la transparence fiscale.

Conformité fiscale

Accor s'engage à ce que les différentes entités respectent l'ensemble des différentes lois, réglementations et traités internationaux et assure une veille réglementaire. Cela se matérialise par le dépôt des déclarations fiscales requises ainsi que le paiement des impôts dus en temps utile.

Le recours à des structures artificielles sans lien avec les activités des entités du Groupe, dans le seul but de réduire la charge fiscale, éviter toute imposition ou entraver le travail des administrations fiscales ou autorités fiscales de chaque pays est prohibé par la politique fiscale mise en œuvre par Accor (*i.e.* : transfert de la valeur créée ou recours à des juridictions à faible taux d'imposition ou des juridictions secrètes ou des paradis fiscaux).

Certaines questions complexes sont également validées auprès de conseils externes fiscaux indépendants réputés et reconnus et, lorsque cela est possible et nécessaire, par des échanges avec les autorités fiscales (par exemple, le Groupe peut avoir recours aux procédures de rescrit ou d'agrément).

Gestion du risque fiscal

La gestion du risque fiscal est assurée par le Département Fiscal. Celui-ci est géré par le Directeur fiscal Groupe sous la responsabilité de la Directrice financière du Groupe, qui reporte elle-même au Directeur général du Groupe.

Le Département fiscal s'appuie sur un réseau de collaborateurs qualifiés à travers le monde. Il veille à ce qu'ils bénéficient continuellement de programmes de formation et exige qu'ils respectent la Charte Éthique et RSE ainsi que les procédures y afférant comme tous les autres salariés du Groupe.

Les risques fiscaux sont gérés de manière à protéger le Groupe, ce qui implique :

- de s'engager à satisfaire à toutes les réglementations applicables et s'acquitter du paiement des impôts ;
- de limiter les risques fiscaux par une veille fiscale et le recours à des conseils externes le cas échéant. Ainsi, toute réforme ayant un impact sur l'activité du Groupe est analysée ;
- de suivre attentivement les contrôles et litiges fiscaux.

Par ailleurs, les impacts que la politique fiscale pourrait avoir sur la relation entre le Groupe et les parties prenantes sont étudiés et discutés en Comité d'audit, de la compliance et des risques et annuellement lors du Comité de direction du Groupe.

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques a la charge de la qualité et de l'exhaustivité de l'information financière ainsi que de la maîtrise de l'exposition aux risques du Groupe. Il veille à ce que les risques fiscaux soient bien appréhendés. Il est donc périodiquement informé des impacts que la politique fiscale pourrait avoir sur la relation entre le Groupe et ses parties prenantes. L'Audit interne ainsi que les auditeurs externes veillent également au respect des politiques et des procédures en vigueur et s'assurent de la gestion des risques fiscaux au sein de Accor.

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

Assistance aux fonctions opérationnelles

La Direction fiscale est organisée autour d'une équipe centrale qui travaille en étroite collaboration avec les équipes opérationnelles. La Direction fiscale s'assure que les options fiscales les plus pertinentes soient mises en œuvre conformément aux différentes réglementations. Ainsi, Accor promeut l'analyse des impacts financiers, légaux, comptables et commerciaux pouvant survenir d'opérations récurrentes et extraordinaires à travers la mise en place de moyens de communication adéquats entre différents Départements.

En particulier, le Groupe s'assure :

- d'évaluer correctement en amont les investissements et transactions pouvant avoir un impact fiscal significatif, et de documenter les conséquences financières, comptables, légales et fiscales y afférent ;
- de procéder à des audits et analyses lors de toute transaction impliquant une acquisition d'actifs, entités ou commerces importants afin d'identifier et contrôler les risques fiscaux potentiels ;
- de définir un cadre décisionnel lors de la détermination des prix de transfert de tout type d'opérations, ainsi que la mise en place de mécanismes de contrôle afin que ceux-ci soient conformes au principe de pleine concurrence. Accor s'engage à respecter les obligations documentaires et déclaratives conformément aux différentes législations fiscales. La politique de prix de transfert du Groupe est ainsi documentée et étayée par des analyses économiques. Le Groupe veille à la mise à jour régulière de sa politique de prix de transfert en l'adaptant aux réglementations en vigueur et aux circonstances opérationnelles.

Transparence fiscale

Accor applique les principes définis par l'OCDE, les réglementations européennes, nationales et locales. Accor veille à ce que ses transactions intra-Groupe soient conformes au principe de pleine concurrence.

Par ailleurs, le Groupe respecte ses obligations de reporting des impôts et taxes payés pays par pays (*Country by Country Reporting*, CBCR – Pillars 1 & 2) et transmet donc les informations attendues aux administrations fiscales (*i.e. : DAC 6, DAC 7, e-invoicing/e-reporting*).

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

2.1.4 Audit interne

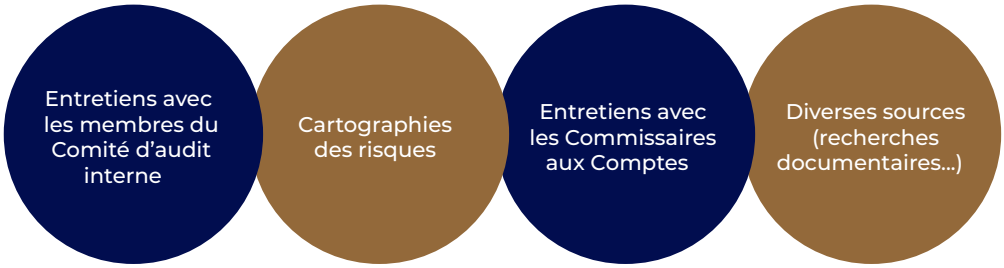
L'organisation de l'Audit interne Groupe

Afin de renforcer sa maîtrise des risques préalablement identifiés, le Groupe a mis en place des opérations de contrôle, conformes à ses procédures et normes, concernant aussi bien les processus opérationnels que l'information financière.

À ce titre, la Charte de l'Audit interne vise à offrir une vision transversale au niveau du Groupe des moyens mis en œuvre, des méthodologies employées et des modes de communication des résultats des missions de l'Audit interne. À cette fin, elle définit le cadre d'exercice de la fonction d'Audit interne au sein du Groupe, en référence notamment aux normes professionnelles de l'IFACI/IIA qui prévoient le respect par les auditeurs de règles déontologiques strictes. Elle formalise également le rôle, la composition et les modalités de fonctionnement du Comité d'audit interne. Enfin, elle précise les modalités de coordination par l'Audit interne Groupe des Départements d'Audit interne délocalisés.

La définition du plan d'audit

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



Les missions d'Audit interne

Les principaux types de mission, énoncés dans la Charte de l'Audit interne, sont les suivants :

Audit Corporate

- **Audits de Siège (fonctions Support) :** ces interventions sont destinées à s'assurer, d'une part, de l'optimisation du contrôle interne du Siège et, d'autre part, de l'efficacité de la supervision et du support effectués auprès des hôtels gérés par le Siège. Dans le cadre de ces missions, une revue de la campagne d'auto-évaluation annuelle est effectuée et concourt à la formulation d'une opinion par l'Audit interne.
- **Audits spécifiques et/ou thématiques :** de manière générale, tout type de mission, dans la mesure où cela est conforme aux règles déontologiques et aux normes professionnelles et en rapport avec la qualification des auditeurs internes. Ces missions peuvent porter tant sur des problématiques relevant de l'intégration des entités acquises, d'une fonction ou d'un processus que sur un ou plusieurs piliers du dispositif de lutte contre la corruption. Par ailleurs, à la demande du Comité d'audit, de la compliance et des risques, l'Audit Interne est amené à revoir les politiques et mesures mises en place par le Groupe pour répondre aux risques extra-financiers.

Audit opérationnel

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

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

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

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

Audit informatique

- **Audit de la fonction informatique :** ces interventions s'attachent à la mise en œuvre de bonnes pratiques quant à l'organisation et au pilotage de l'informatique des entités auditées en se basant sur le référentiel COBIT.
- **Audit des applications ou des processus automatisés :** ces revues visent à vérifier que l'ensemble des contrôles mis en œuvre (automatisés ou manuels) permettent d'asseoir un niveau de contrôle interne approprié aux enjeux de l'activité supportée par l'application auditée.

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

Lorsqu'elles concernent des unités où les outils d'auto-évaluation sont déployés, les interventions de l'Audit interne intègrent comme objectif de mesurer quantitativement, au travers de systèmes de notation, l'écart existant entre l'auto-évaluation et le niveau de contrôle interne déterminé sur la base de ses travaux. Le suivi de ces écarts permet d'évaluer la qualité de l'auto-évaluation du niveau de contrôle interne mené par le responsable de l'unité.

Audit de suivi de plans d'action

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

Dans le cadre des missions réalisées, l'Audit interne s'assure en outre, par le biais de ses diligences, du respect des principes et procédures édictés dans la Charte Éthique et Responsabilité Sociétale d'Entreprise du Groupe visant notamment à prévenir les actes de corruption et ainsi que ceux s'inscrivant dans le cadre du plan de vigilance.

Rapports d'audit et suivi de la mise en place des plans d'action

À la suite de chaque intervention de l'Audit interne, un projet de rapport, détaillant les constats et risques identifiés ainsi que les recommandations afférentes, est formalisé et transmis à la Direction de l'entité auditée. Ce projet de rapport donne lieu à l'établissement d'un plan d'action par la Direction générale de l'entité auditée, lorsque celui-ci est requis.

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

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

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

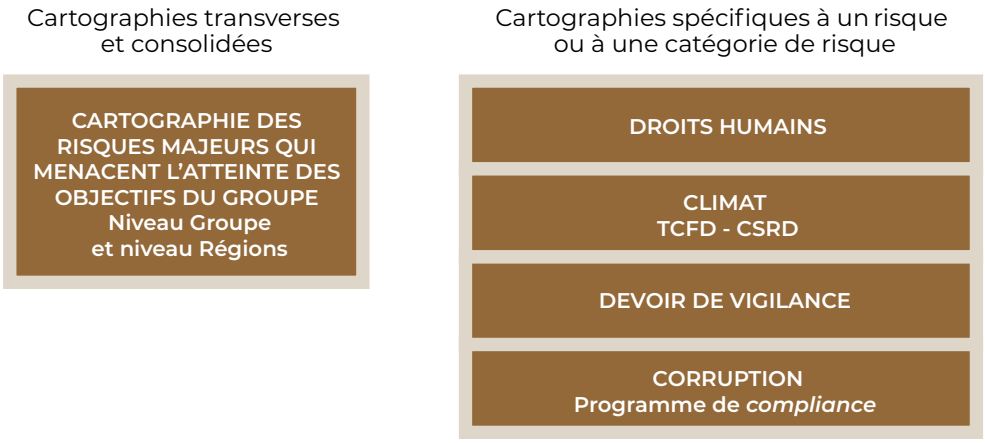
En outre, le Comité d'audit, de la compliance et des risques est destinataire d'une synthèse trimestrielle des travaux d'Audit interne précisant notamment l'avancement du plan d'audit annuel, le niveau de contrôle interne relevé lors des interventions, les écarts avec les auto-évaluations, les constats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

2.2 Facteurs de risques

2.2.1 Dispositif de gestion des risques

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

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



Cartographie des risques majeurs

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

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

Les risques clés de cette cartographie sont présentés dans le paragraphe 2.2.2.

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

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

Cartographies spécifiques à un risque ou à une catégorie de risques

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

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

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

Cartographie des risques associés au changement climatique

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

Cette étude a permis d'étudier les impacts physiques et leurs conséquences probables dans un monde à 4 °C à horizon 2100 (IPCC RCP 8.5), ainsi que les risques et opportunités de transition sur des scénarios d'un monde contraint à 1,5 °C à horizon 2100 (IPCC RCP 2.6).

En 2025, conformément aux engagements dans le cadre de la CSRD, une nouvelle cartographie des risques climatiques, opportunités et de la dépendance d'Accor vis-à-vis de la biodiversité et des écosystèmes a été conduite, basée sur le scénario médian « Middle-of-the-Road » (SSP2-4.5) du GIEC, projetant une trajectoire de + 2,1 °C à l'horizon 2050 et + 2,7 °C à l'horizon 2100. Le Groupe a fait le choix de la fonder sur un scénario climatique médian, l'objectif étant de décrire et quantifier les risques et opportunités les plus probables pour Accor. L'analyse a été conduite pour deux horizons temporels : 2030 et 2050.

Réalisée en collaboration avec la Direction Stratégie, la Direction du Développement durable, et accompagnée par des consultants externes, cette étude constitue un outil clé pour guider les décisions du Comité exécutif. Elle renforce la résilience environnementale du Groupe en permettant une meilleure anticipation des impacts du changement climatique sur ses activités et la mise en œuvre de mesures adéquates en temps utiles.

Cartographie des risques droits humains

En lien avec la loi sur le Devoir de Vigilance auquel Accor est soumis, cette cartographie recouvre les risques associés au respect des droits humains.

Une première cartographie des risques en matière de droits humains a été menée par le Groupe en 2022. Celle-ci fait l'objet de mises à jour régulières, dont la plus récente a été réalisée en 2024, avec l'appui d'un cabinet externe spécialisé.

Les risques sont évalués en fonction de leur gravité et de leur probabilité. Chacun de ces deux éléments est évalué sur une échelle de 1 à 5 (du moins grave au plus grave et du moins vraisemblable au plus vraisemblable). Ensuite, la probabilité et la gravité de l'impact ont été utilisées pour définir une matrice de criticité. Le poids de la gravité est supérieur à celui de la probabilité, de sorte que les impacts graves sur les personnes sont prioritaires, conformément aux principes directeurs des Nations Unies. À l'issue de la réalisation de la matrice de criticité, le niveau d'atténuation des risques a été évalué sur une échelle de 1 (absence de mesures d'atténuation) à 4 (mesures d'atténuation suffisantes et efficaces). Un niveau de priorité a ensuite été attribué à chaque risque saillant en fonction de l'importance du risque et du niveau d'atténuation.

Cartographies des risques de corruption et de trafic d'influence

La méthodologie de la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence repose sur une évaluation du niveau de risque brut et du niveau de risque net auxquels sont exposées les filières opérationnelles et fonctionnelles du Groupe, et ce dans ses différentes régions, marques et fonctions.

La dernière mise à jour de cette cartographie des risques a été réalisée en 2025. La méthodologie de cette cartographie a été entièrement revue en collaboration avec la Direction de la Compliance, et accompagnée par des consultants experts.

La réalisation de cette cartographie des risques de corruption a été faite 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 du contrôle interne, rapports de l'audit interne, etc.) ainsi que des entretiens menés auprès de dirigeants et collaborateurs du Groupe. 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 risques.

Les résultats de la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence ont été restitués aux instances de direction et de gouvernance du Groupe (Comité éthique et RSE, Comité des risques du Groupe et enfin Comité d'audit, de la compliance et des risques) et pris en compte dans le programme de compliance du Groupe.

Cartographie des risques fournisseurs

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

Cette cartographie, réalisée par un cabinet de conseil externe, évalue les catégories d'achats sur 16 risques répartis en cinq familles (environnement, droits humains, conditions de travail, santé sécurité et éthique), a abouti au classement des 104 catégories d'achats en trois niveaux de risque : « risque faible », « risque élevé » et « risque très élevé ».

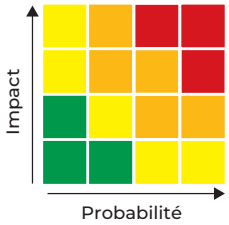
Un processus de gestion de risques est défini afin de permettre le déclenchement de contrôles spécifiques auprès de ses fournisseurs référencés selon leur niveau de risque identifié.

2.2.2 Risques Groupe [1]

Dans une démarche d'amélioration continue de son dispositif de gestion des risques, le Groupe a mandaté un cabinet externe spécialisé afin d'évaluer la robustesse et la pertinence du cadre existant. À l'issue de cette revue, des ajustements méthodologiques ont été mis en œuvre, notamment un enrichissement des échelles d'évaluation, afin d'améliorer la granularité et la qualité des analyses de risques.

Le Groupe a choisi de présenter les risques clés issus de la cartographie des risques Groupe. Ces risques du Groupe sont évalués selon deux facteurs : leur vraisemblance (probabilité) et l'intensité de leurs impacts potentiels. Ces évaluations sont réalisées « en net », c'est-à-dire compte tenu des programmes de maîtrise et les contrôles connus existants. La combinaison des deux facteurs donne la criticité classée en quatre niveaux : rouge, orange, jaune et vert.

Les risques sont présentés ci-dessous par criticité.

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

(1) Cette section permet de répondre au point de données [ESRS 2 paragraphe 53 e], inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.1.4.1 Méthodologie de l'analyse de double matérialité - Évaluation des IROs », paragraphe « Place des risques de durabilité dans l'ensemble des risques de Accor ».

ATTEINTE MALVEILLANTE À L'INTÉGRITÉ DES DONNÉES PERSONNELLES NUMÉRIQUES

Description du risque

Pour les besoins de son activité hôtelière, Accor utilise certaines données de ses clients notamment dans les hôtels et pour son programme de fidélité. Le programme *ALL* repose en grande partie sur la connaissance des clients du Groupe afin de personnaliser les offres au plus près de leurs attentes. Pour cela, le Groupe exploite des données personnelles et commerciales qu'il se doit de collecter, traiter, stocker et diffuser en conformité avec les législations et standards en vigueur, et notamment en conformité avec la norme de sécurité de l'industrie des cartes de paiement *(Payment Card Industry Data Security Standard ou PCI DSS)* et le RGPD (règlement n° 2016/679).

Ces données pourraient faire l'objet de malveillance, d'origine interne ou d'origine externe. Ainsi, le Groupe ou ses prestataires pourraient être victimes d'attaques informatiques (virus, déni de service, etc.), de sabotage ou d'intrusion (physique ou informatique), pouvant nuire à la disponibilité, à l'intégrité ou encore à la confidentialité de ces données.

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

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

Dispositif de maîtrise

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

La Direction de la Sécurité des Systèmes d'information est chargée de la sécurisation des infrastructures, systèmes et applications nécessaires à l'activité du Groupe. Elle a pour rôle de prévenir les intrusions, virus et attaques en administrant un ensemble de matériels et logiciels dédiés à la sécurité informatique et en effectuant régulièrement des tests d'intrusion et revues de code sur les applications mais aussi par le biais de campagnes de sensibilisation et de formation des collaborateurs, par exemple à l'hameçonnage.

Le renouvellement de la conformité PCI DSS des systèmes centraux et de l'ensemble des services mis à disposition des équipes locales constitue une importante mesure de prévention des risques affectant les données bancaires des clients.

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

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

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

Une équipe d'auditeurs, rattachée à la Direction de l'Audit interne, est par ailleurs dédiée à l'audit et au contrôle des systèmes d'informations du Groupe. Ses missions sont détaillées au paragraphe 2.1.3. 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 des mesures préventives présentées ci-dessus. Si un tel événement se produisait, une structure de secours a été mise en place afin de garantir la continuité des services, la sauvegarde et la confidentialité des données.

Enfin, une police d'assurance « Cyber » vient compléter les polices dommages, pertes d'exploitation et responsabilité civile existantes. Cette police couvre le Groupe contre tout dommage causé aux tiers et toute perte d'exploitation consécutive à l'indisponibilité, la modification, le vol et/ou la divulgation de ses données clients et opérationnelles, ainsi que tous les frais de gestion de l'incident. Selon l'ampleur et la nature des données touchées, des coûts significatifs pourraient toutefois rester à la charge du Groupe.

DÉTÉRIORATION DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE, GÉOPOLITIQUE OU SANITAIRE

Description du risque

La présence internationale étendue des activités de Accor expose le Groupe à des risques macroéconomiques, géopolitiques et sanitaires susceptibles d'affecter ses performances et ses perspectives de développement.

La persistance des tensions géopolitiques et des conflits armés (notamment en Europe de l'Est, au Moyen-Orient ou dans d'autres régions du monde) continue de faire peser des incertitudes sur l'économie mondiale et, plus particulièrement, sur les secteurs du tourisme et du voyage.

La volatilité des prix des matières premières (énergie, pétrole, etc.), l'évolution contrastée du niveau de confiance des ménages selon les zones géographiques, le ralentissement de certains secteurs industriels ou encore les perturbations potentielles des chaînes d'approvisionnement constituent autant de facteurs susceptibles d'affecter la conjoncture économique internationale et, indirectement, l'activité du Groupe.

Par ailleurs, Accor demeure exposé au risque d'actes terroristes ou de conflits armés dans certains pays où il est implanté. La survenance d'une attaque, ou d'une série d'attaques, pourrait affecter directement ou indirectement les clients et les collaborateurs du Groupe et le résultat financier.

Enfin, l'apparition ou la résurgence de crises sanitaires, telles que des épidémies ou pandémies, pourrait entraîner des restrictions de déplacement, des mesures sanitaires renforcées ou des limitations d'accès à certaines destinations, susceptibles d'affecter les flux touristiques et l'activité hôtelière.

Ainsi, un ralentissement économique significatif, une crise sanitaire, ainsi que l'intensification de tensions ou de conflits géopolitiques, pourraient avoir un impact sur l'activité du Groupe. Ces situations pourraient notamment entraîner des perturbations dans l'exploitation des établissements, la fermeture temporaire ou durable d'hôtels, impacter l'attractivité ou la perception de certaines destinations et entraîner une baisse de la fréquentation dans les zones concernées, le report ou l'abandon de projets de développement dans certaines zones géographiques et, in fine, se traduire par une diminution du RevPAR des hôtels du Groupe et du chiffre d'affaires.

Dispositif de maîtrise

La stratégie *asset light* et la politique de croissance organique et externe du Groupe contribuent à limiter son exposition financière à ces risques en favorisant une diversification géographique de son portefeuille d'activités. Cette diversification constitue également un facteur de résilience en cas de reprise différenciée de l'activité hôtelière selon les régions du monde.

Afin de limiter les effets d'une détérioration durable de l'environnement macroéconomique, Accor a engagé depuis plusieurs années un plan de réduction de ses coûts centraux et de rationalisation de ses principaux postes de dépenses, notamment en rendant certains des coûts du Groupe plus variables, permettant ainsi une plus grande flexibilité en cas de ralentissement de l'activité.

Par ailleurs, Accor exige de ses partenaires que les actifs hôteliers et les pertes d'exploitation éventuelles soient couverts par des programmes d'assurance appropriés. Le Groupe promeut également des solutions d'assurance mutualisées couvrant notamment les risques politiques et terroristes.

La protection des clients et des collaborateurs constitue une priorité pour le Groupe. Accor a ainsi mis en place une stratégie de sûreté et de sécurité reposant sur une organisation dédiée, des dispositifs de veille et des mesures de protection adaptées. En cas d'événement majeur, un dispositif de gestion de crise est activé afin d'assurer la mise en sécurité des clients et des collaborateurs.

Enfin, tirant les enseignements de la pandémie de Covid-19, le Groupe a renforcé ses dispositifs de gestion des crises sanitaires. Ceux-ci comprennent notamment des protocoles d'hygiène et de sécurité renforcés (dont le label ALLSAFE), des plans de continuité d'activité et des procédures permettant d'adapter rapidement l'exploitation des hôtels aux recommandations des autorités sanitaires et à l'évolution du contexte sanitaire.

RISQUES CLIMATIQUES

Description du risque

Les dernières analyses du GIEC confirment la réalité et l'accélération du changement climatique. Les Nations Unies, à travers l'organisation des différentes COP, ont obtenu plusieurs consensus entre les nations. Ainsi, en 2015, lors de la COP 21, l'Accord de Paris prévoit un engagement des pays à contenir l'élévation de la température en dessous de 2 °C, avec la poursuite des efforts pour la limiter à 1,5 °C.

Par ailleurs, de nombreuses réglementations déjà applicables ou en cours de déploiement obligent les investisseurs, établissements financiers et entreprises à intégrer les risques climatiques et environnementaux dans leurs décisions et leurs informations publiques. En Europe notamment, la taxonomie, le règlement SFDR (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*), la directive CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) et les normes ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*), ainsi que d'autres évolutions réglementaires, renforcent les exigences en matière de transparence extra-financière, d'évaluation des critères ESG et de gestion des risques climatiques.

En 2025, une nouvelle analyse des risques climatiques, des opportunités et de la dépendance d'Accor vis-à-vis de la biodiversité et des écosystèmes a été conduite, basée sur le scénario médian « Middle-of-the-Road » du GIEC, projetant une trajectoire de + 2,1 °C à l'horizon 2050 et + 2,7 °C à l'horizon 2100, l'objectif étant de décrire et quantifier les risques et opportunités les plus probables pour Accor. L'analyse a été conduite pour deux horizons temporels : 2030 et 2050. La base de référence pour quantifier l'impact financier des risques climatiques repose sur le plan d'affaires de Accor pour 2030, extrapolé ensuite à 2050.

- **Risques physiques :** Les résultats de cette analyse ont permis à Accor de quantifier l'impact sur le chiffre d'affaires du Groupe associé aux risques physiques. L'impact est notamment lié à la sécheresse et à la chaleur, qui constituent les deux principaux aléas climatiques. La perte de valeur des actifs pour les propriétaires d'hôtels a également été quantifiée. En raison du modèle *asset light* de Accor, cet impact financier demeure maîtrisable pour le Groupe.
- **Risques de transition :** Les risques de transition relatifs à l'évolution des demandes clients en matière de durabilité et de climat, et au renforcement des réglementations touristiques liées à la transition ont également été investigués dans le cadre de la nouvelle analyse 2025. Leur impact financier pour le Groupe a été quantifié à horizons 2030 et 2050. Ce dernier se révèle plus conséquent que celui des risques physiques. L'analyse a également permis d'identifier trois enjeux de transition additionnels : la réglementation sur l'efficacité énergétique des bâtiments, l'impact de la taxe carbone et enfin le manque d'attractivité de la marque Accor pour les propriétaires d'hôtels en matière d'enjeux climat.

L'analyse 2025 a ainsi permis de mettre en exergue la résilience du modèle de Accor en raison de son implantation internationale : le Groupe pourrait tirer parti des opportunités pour contrebalancer les risques dans un scenario climatique médian (+ 2,7 °C d'ici 2100), en captant des parts de marché additionnelles sur les marchés domestiques, à plus faibles risques climatiques physiques et à moindres impacts carbone (mix énergétiques décarbonés). Suite à cette analyse, des recommandations stratégiques visant à atténuer les risques et à capitaliser sur les opportunités identifiées sont en cours de développement.

Dispositif de maîtrise

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

En 2016, Accor s'est engagé sur les principes du *Science-Based Target Initiative* à contribuer à l'atteinte de la neutralité carbone planétaire en 2050. En 2021, Accor s'est engagé à réduire les émissions carbones directes et indirectes liées à l'énergie (correspondant aux Scopes 1 et 2) de 46 % d'ici à 2030. Les sites concernés sont les hôtels et restaurants filiales et managés, et les sièges du Groupe.

La Directrice du Développement durable, membre du Comité exécutif du Groupe, participe à créer une dynamique en interne et dans l'ensemble de nos divisions, mais aussi en externe en nouant des alliances avec les grandes entreprises hôtelières mondiales.

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

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

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

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

RISQUE LIÉ À L'ÉVOLUTION DES INTERMÉDIAIRES NUMÉRIQUES ET AUX PLATEFORMES D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Description du risque

Le développement rapide de solutions numériques intégrant des technologies d'intelligence artificielle générative et d'assistants conversationnels est susceptible de modifier les parcours de recherche, de sélection et de réservation de services hôteliers. Ces nouveaux points d'entrée, susceptibles de s'interposer entre les clients finaux et les marques hôtelières, pourraient réduire l'accès direct du Groupe à sa clientèle et accroître le rôle d'intermédiaires technologiques tiers dans la chaîne de valeur.

Une telle évolution pourrait entraîner une diminution du trafic sur les canaux directs du Groupe, ainsi qu'une moindre maîtrise de la relation client et des données associées. Elle pourrait également limiter la capacité du Groupe à maintenir la visibilité de ses marques dans des environnements numériques pilotés par des algorithmes tiers.

Dispositif de maîtrise

Afin de limiter son exposition à ce risque, le Groupe déploie une stratégie d'adaptation continue de ses outils digitaux et de ses canaux de distribution, fondée sur le renforcement de ses capacités internes en matière de données et d'intelligence artificielle, le développement de solutions numériques et la mise en place de partenariats technologiques ciblés.

Dans ce cadre, Accor a notamment engagé les actions suivantes :

- la mise en place d'une équipe d'expertise dédiée (« Pôle d'Excellence ») chargée de structurer la veille technologique et de coordonner les initiatives liées à l'intelligence artificielle ;
- la définition et le déploiement d'une stratégie d'intelligence artificielle générative intégrant l'anticipation des évolutions vers des modèles dits « agentiques » et des nouveaux usages conversationnels ;
- le développement de partenariats avec des acteurs technologiques de référence dans le domaine de l'intelligence artificielle afin de préserver sa visibilité au sein de nouveaux écosystèmes numériques ;
- l'intégration progressive des services et applications du Groupe au sein d'environnements conversationnels tiers (ALL Accor App sur ChatGPT).

Ces dispositifs visent à préserver la relation directe avec les clients, à maintenir la visibilité des marques du Groupe dans des environnements numériques en mutation et à renforcer la maîtrise des données et des parcours utilisateurs.

Toutefois, compte tenu de la rapidité des évolutions technologiques, l'exposition résiduelle à ce risque ne peut être totalement exclue.

INDISPONIBILITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DES DONNÉES OPÉRATIONNELLES NUMÉRIQUES

Description du risque

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

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

Ces infrastructures pourraient faire l'objet de dégradations intentionnelles (saturation du réseau, ransomware, sabotage, intrusion...) ou accidentelles (défaillance technique, incendie, inondation, coupure d'électricité, insuffisance de capacité du réseau concerné à faire face au développement des usages...), susceptibles d'entraîner une indisponibilité des systèmes d'information et d'affecter l'accès aux données opérationnelles nécessaires à l'activité du Groupe.

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

Dispositif de maîtrise

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

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

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

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

En outre, une équipe d'auditeurs, rattachée à la Direction de l'Audit interne Groupe, est dédiée à l'audit et au contrôle des systèmes d'information Groupe. Ses missions sont détaillées au paragraphe 2.1.3.

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

Le Groupe a également réalisé des analyses de scénarios extrêmes afin d'anticiper les conséquences d'une défaillance majeure de ses systèmes d'information et de renforcer ses mesures de mitigation et de reprise d'activité.

Enfin, une police d'assurance « Cyber » vient compléter les polices dommages, pertes d'exploitation et responsabilité civile existantes. Cette police couvre le Groupe contre tout dommage causé aux tiers et toute perte d'exploitation consécutive à l'indisponibilité, la modification, le vol et/ou la divulgation de ses données clients et opérationnelles, ainsi que tous les frais de gestion de l'incident. Elle atténue l'impact financier net de ce risque même si des coûts significatifs pourraient toutefois rester à la charge du Groupe.

RISQUE SUR L'ATTRACTION ET LA RÉTENTION DES TALENTS

Description du risque

L'évolution du modèle d'affaires du Groupe vers un modèle davantage *asset light* renforce la dimension de société de services et place le capital humain au cœur de sa performance. L'activité du Groupe repose en grande partie sur la qualité, les compétences et l'engagement de ses collaborateurs.

Dans un contexte de marchés de l'emploi localement tendus, d'évolution des attentes des nouvelles générations et de transformation rapide des métiers, le Groupe peut être exposé à des difficultés d'attraction et de fidélisation des talents. Cette évolution s'accompagne également d'un besoin croissant d'attirer de nouveaux profils disposant de compétences émergentes (e.g. Intelligence artificielle).

Toutefois, un travail sur l'amélioration des fonctions opérationnelles et l'internalisation des fonctions clés dans le Digital se poursuit.

Le succès du Groupe dépend également de sa capacité à développer, faire évoluer et retenir les compétences clés de ses collaborateurs, notamment au travers de dispositifs de formation, de mobilité interne et de gestion des carrières.

Dispositif de maîtrise

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

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

En ce qui concerne la rétention des collaborateurs, le Groupe a procédé à une identification détaillée des personnes clés à tous les niveaux de l'organisation et un dispositif de rétention a été mis en place pour certains collaborateurs.

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

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

NON-CONFORMITÉ AUX STANDARDS, LOIS ET RÉGLEMENTATIONS

Description du risque

Accor est présent dans plus de 110 pays, et exerce ses activités dans un environnement législatif et réglementaire divers et évolutif, marqué par la multiplication des standards, lois et réglementations locales et internationales applicables à son activité.

En particulier, et compte tenu de l'importance de ces enjeux de société, ont été promulgués de nombreuses lois locales et internationales concernant le traitement des données personnelles (voir risque « Atteinte malveillante à l'intégrité des données personnelles numériques »), la lutte contre la corruption, les obligations en matière de responsabilité sociétale et environnementale ainsi que le respect des droits humains.

Par ailleurs, Accor travaille avec un réseau étendu de partenaires. En dépit de la vigilance du Groupe, des pratiques non conformes à ses engagements éthiques, sociaux ou environnementaux pourraient avoir lieu dans un ou plusieurs hôtels sous enseigne Accor, chez un des fournisseurs référencés ou au sein de sa chaîne de valeur. En effet, l'implantation géographique du Groupe et son secteur d'activité l'expose à des risques d'atteinte aux droits humains ou d'éthique des affaires.

Toute situation de non-conformité aux lois, règlements ou standards applicables est susceptible d'exposer le Groupe à des sanctions administratives, pénales ou financières, ainsi qu'à un risque d'atteinte à son image, à sa réputation et à la confiance de ses parties prenantes.

Dispositif de maîtrise

Afin de se prémunir contre les risques de non-conformité aux lois, réglementations et standards applicables, le Groupe s'appuie sur un dispositif structuré de veille juridique et réglementaire déployé dans l'ensemble de ses zones d'implantation. Ce dispositif repose notamment sur les équipes juridiques locales et centrales, chargées d'assurer l'adaptation continue des pratiques et procédures du Groupe aux exigences normatives applicables à ses activités.

La fonction Compliance assure la promotion des politiques relatives à l'éthique des affaires, à la lutte contre la corruption, à la protection des données personnelles ainsi qu'au respect du devoir de vigilance.

Elle s'appuie pour cela sur la Direction générale ainsi que sur un réseau de responsables Compliance locaux, et ce en lien avec des instances de gouvernance dédiées incluant notamment les comités compétents au niveau exécutif et au niveau du Conseil d'administration.

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

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

Le Groupe dispose par ailleurs d'un mécanisme d'alerte interne. En complément, il poursuit le renforcement de son dispositif de conformité, notamment au travers de la mise à jour, en 2025, de sa cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence incluant des plans d'action.

2.2.3 Dispositifs de prévention et de protection

2.2.3.1 Prévention

Prévention des risques hôteliers

La prise en compte des attentes des clients en matière de sécurité est une priorité pour le Groupe. Les principaux efforts liés à la sécurité dans les hôtels portent sur la prévention des incendies ainsi que la prévention des risques sanitaires et alimentaires, pour lesquels Accor a mis en place des procédures internes :

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

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

Sécurité et sûreté des clients et des collaborateurs

Accor se doit de garantir l'intégrité physique de ses collaborateurs, de ses clients ainsi que la protection de ses actifs matériels et immatériels. À cette fin, la Direction générale Sûreté-Sécurité :

- évalue l'état de sécurité dans les zones d'implantation du Groupe ainsi que dans les pays de développement ;
- anime directement et/ou par le biais de ses correspondants un réseau d'échanges avec les représentations diplomatiques et les autorités locales ;
- s'appuie sur l'expertise et les retours d'expérience de ses contacts du secteur privé (consultants, réseau des Directeurs Sûreté français et étrangers) ;
- effectue des visites d'évaluation de la sécurité des établissements du Groupe et le cas échéant, produit des recommandations ;
- délivre des recommandations à l'occasion de déplacements des collaborateurs dans des pays jugés à risques (risques politiques, sanitaires, naturels…) ;
- diffuse auprès des collaborateurs une information contribuant à la mise en place d'une véritable culture de la sécurité ;
- participe aux actions de détection, de prévention et de lutte contre le trafic des êtres humains ;
- intègre des thématiques « sûreté-sécurité » dans les audits, produits et services, pour assurer le déploiement de la politique sûreté-sécurité et mettre en place les éventuels plans d'action nécessaires pour assurer l'uniformité du réseau.

Les mesures de sûreté mises en place dans chacun des hôtels sont adaptées en fonction des situations locales, de la sensibilité des sites et du contexte international. Les consignes de vigilance sont régulièrement rappelées.

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

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

2.2.3.2 Protection

Gestion de crise

Implanté dans plus de 110 pays, Accor dispose d'une organisation de remontée d'alerte et de gestion de crise structurée et harmonisée avec des équipes identifiées pour son siège et pour les différentes entités du Groupe, incluant les sociétés dont Accor est tout ou partie actionnaire.

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

Transfert de risques : assurance

Le groupe Accor achète des couvertures Assurances principalement relatives aux lignes financières : Fraude, Responsabilité des mandataires sociaux, Responsabilité de l'employeur. Du fait de la digitalisation de notre activité, et de l'importance du traitement des données, une couverture de type « cyber » est souscrite depuis plusieurs années. Elle est régulièrement mise à jour et validée par rapport à ce qui se pratique sur le marché et les solutions offertes par les assureurs. Une étude du « worst-case scenario » a également été diligentée en 2025 pour vérifier la pertinence de la couverture mise en place.

En matière de responsabilité civile, l'estimation du sinistre maximum possible a été comparée à ce qui se pratique dans la profession, en prenant notamment en compte la présence d'hôtels dans des ensembles immobiliers complexes ou à proximité de sites sensibles tels que des aéroports ou des gares.

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

Ainsi le programme permet :

- en dommages aux biens, de proposer des couvertures dans plus de quatre-vingt-dix pays à travers le monde sans distinction de marque ;
- en responsabilité civile, de proposer aux hôtels franchisés et managés de bénéficier des garanties adaptées à l'activité et négociées par Accor, pour une meilleure indemnisation des clients.

La forte dispersion géographique des établissements du Groupe et son modèle économique *assetlight* le mettent en grande partie à l'abri d'un sinistre d'intensité en cas de dommages aux biens. Néanmoins, même s'il appartient à un propriétaire tiers, la valeur du site identifié comme constitutif du sinistre maximum possible a été retenue pour calibrer le programme d'assurance de dommages aux biens, pertes d'exploitation.

Grâce au montage d'auto-assurance mis en place pour ce programme, au travers d'une filiale de réassurance, 100 % de la sinistralité de fréquence en dommages et responsabilité civile est mutualisée au sein du Groupe. Afin de limiter les engagements du Groupe et de protéger l'épuisement des capacités de cette filiale de réassurance, cette dernière est réassurée sur le marché mondial de la réassurance pour les sinistres les plus rares mais de plus grande intensité. En outre, l'accès direct aux marchés de la réassurance permet une plus grande diversification des acteurs, source de concurrence bénéfique pour Accor et d'une plus grande souplesse de placements dans un contexte de marché de l'assurance de plus en plus dur et restrictif. Le risque Cyber est également partiellement auto-assuré par le biais de cette filiale de réassurance.



25Hours Sydney Paddington, Australie

3 Chapitre

Responsabilité de l'entreprise

3.1	Rapport de durabilité	136
3.1.1	*Enjeux et stratégie (ESRS 2)*	*137*
3.1.2	*Agir et protéger l'environnement (ESRS E)*	*165*
3.1.3	*Réinventer l'hospitalité avec nos parties prenantes (ESRS S)*	*212*
3.1.4	*Agir avec éthique avec les parties prenantes (ESRS G1)*	*267*
3.1.5	*Annexes*	*271*
3.2	Plan de vigilance	294
3.2.1	*Gouvernance*	*294*
3.2.2	*Cartographie des risques*	*294*
3.2.3	*Politique Droits humains*	*295*
3.2.4	*Compte rendu de la mise en œuvre effective du plan de vigilance en 2025*	*296*
3.2.5	*Dispositif de suivi des contrôles*	*306*
3.2.6	*Indicateurs*	*307*
3.2.7	*Mécanisme d'alerte*	*307*

3.1 Rapport de durabilité

Le Rapport de durabilité 2025 de Accor, élaboré conformément à la Directive européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises (*Corporate Sustainability Reporting Directive,* CSRD), vise à fournir des informations précises sur la situation, les choix et les initiatives du Groupe en matière de développement durable. Il détaille les enjeux et la stratégie de Accor, incluant l'organisation de sa gouvernance, l'analyse de la double matérialité et la stratégie globale du Groupe, face aux défis environnementaux et sociaux.

Les informations en matière de durabilité ont été établies conformément aux exigences légales et réglementaires résultant de la transposition de la Directive CSRD. L'application de la Directive est caractérisée par des incertitudes sur l'interprétation des textes, l'absence de pratiques établies ou de données comparatives et de benchmarks fiables, en particulier au niveau sectoriel. Elle est marquée par des difficultés de collecte de données, notamment au sein de la chaîne de valeur.

Le Groupe s'est donc attaché à appliquer les exigences normatives fixées par les ESRS, telles qu'applicables à la date d'établissement du Rapport de durabilité, sur la base des informations disponibles, dans les délais d'établissement du Rapport de durabilité. Conformément à l'acte délégué « Quick Fix » n° 2025/1416 adopté par la Commission européenne le 11 juillet 2025, Accor a appliqué pour certaines informations les mesures transitoires prévues pour l'exercice 2025, sur les ESRS E1, E3, E4, S1, S2, S3 et S4.

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

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

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

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

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

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

3.1.1 Enjeux et stratégie (ESRS 2)

3.1.1.1 Éléments introductifs au Rapport de durabilité (BP-1/2)

3.1.1.1.1 Périmètre du Rapport de durabilité

Le modèle *asset light* de Accor, décrit au chapitre 1 « 1.1.1 Un modèle *asset light* », conduit à définir plusieurs périmètres de reporting en fonction des informations de durabilité à produire. Les considérations particulières relatives à ces périmètres sont détaillées ci-dessous et dans les sections correspondantes.

Périmètre A

Ce périmètre inclut toutes les activités propres de Accor. Il inclut les **128 sièges** de Accor (siège *Corporate,* sièges des régions et marques dans les pays) et les bureaux où les salariés de Accor travaillent, y compris dans les espaces de coworking. Par simplicité, l'ensemble des sièges et bureaux est appelé « sièges » dans la suite du Rapport de durabilité.

Le périmètre A regroupe **168 sites,** dont **104 hôtels filiales.** Les sites du Groupe sont très majoritairement des hôtels, souvent accompagnés d'un ou plusieurs restaurants, et parfois d'infrastructures de loisirs. De façon marginale, les sites peuvent être des résidences, des trains ou des bateaux.

Le périmètre A comprend également les **Autres activités** de Accor, structurées autour de plusieurs pôles :

- **Paris Society, Groupe Potel & Chabot, Lido et Rikas** proposent des expériences gastronomiques et festives haut de gamme (restaurants, clubs, hôtels, cabaret, traiteurs) ;
- **D-Edge, Gekko et VeryChic** offrent des solutions digitales pour la distribution et la gestion de séjours ;
- **John Paul** fournit des services de conciergerie personnalisés.

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

Périmètre B

Ce périmètre rassemble les sites pour lesquels Accor a signé un **contrat de management** avec un tiers (propriétaire hôtelier). Il s'agit de **2 127 sites**, dont **2 104 hôtels**.

Le Groupe ne dispose pas d'un contrôle sur l'intégralité des opérations et investissements des sites du périmètre B mais dans le cadre du contrat de management, Accor peut influer sur un certain nombre de décisions opérationnelles, dont les consommations énergétiques des hôtels, dans le cadre de la proposition d'un budget qui est soumis ensuite à l'approbation du propriétaire du site. Les salariés de ce périmètre ne sont pas employés par Accor, mais par les propriétaires de ces sites. Toutefois, compte tenu de cette capacité d'influence, le Groupe retient le périmètre B dans son périmètre de contrôle opérationnel au sens des ESRS.

Périmètre C

Ce périmètre comprend les sites sous enseigne Accor pour lesquels, Accor a signé un **contrat de franchise** avec un tiers, **3 514 sites**, dont **3 512 hôtels**, sont concernés.

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

Dans ce Rapport, Accor publie volontairement des informations complémentaires à celles du périmètre des entités consolidées financièrement (périmètre A), en présentant pour certaines informations, des données sur des périmètres élargis au périmètre B. La prise en considération de ce périmètre additionnel est le reflet du modèle d'affaires du Groupe.

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

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

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

3.1.1.1.2 Exclusions du périmètre

L'ensemble des entités du périmètre des comptes consolidés de Accor a bien été considéré dans le cadre de l'établissement du Rapport de durabilité, y compris lors de l'analyse de double matérialité.

Par ailleurs, l'étude juridique des contrats a confirmé l'absence de contrôle opérationnel de Accor sur les **116 sites en joint-venture, et les sociétés dans lesquelles le Groupe détient une participation minoritaire, dont les sites n'ont pas de contrat de management avec le Groupe**. Les données de ces entités sont donc exclues de ce Rapport de durabilité, hormis dans la section « 3.1.2.1 Répondre aux enjeux climatiques ».

3.1.1.1.3 Définitions et précisions méthodologiques

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

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

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

Incertitudes relatives aux informations partagées dans le Rapport de durabilité

Informations relevant, par nature, d'un caractère incertain

Informations relatives au calcul des émissions carbone

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

- d'une part, les **facteurs d'émission**, qui convertissent les données d'activité en émissions de CO_2, sont eux-mêmes sujets à des variations selon les sources et les contextes d'application ;
- d'autre part, les **données** utilisées dans ce rapport sont souvent fournies par des tiers. Elles peuvent être incomplètes ou imprécises, ce qui peut affecter la précision des estimations ;
- enfin, par nature, les émissions du Scope 3 couvrent une **large gamme de catégories**, incluant les biens et services achetés (pour les activités de restauration notamment), les immobilisations, les déplacements professionnels, chacune comportant ses propres incertitudes (voir méthodologie du Scope 3 « 3.1.5.4.5 Détails méthodologiques liés aux émissions de GES »).

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

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

- d'une part, les facteurs d'émission utilisés proviennent de sources internationalement reconnues, détaillées en annexe 4 du présent chapitre. Certaines combinaisons de facteurs d'émission ont été créées pour calculer avec précision les émissions d'une catégorie de biens ;
- d'autre part, les données d'entrée sont à distinguer selon qu'elles permettent le calcul des émissions liées à l'énergie et le calcul des émissions hors énergie. Outre cette distinction, la même méthodologie de calcul des émissions est appliquée pour les trois périmètres A, B et C. Concernant la méthodologie de calcul des émissions liées à l'énergie, les données d'entrée sont issues des factures d'énergie de chaque hôtel, et d'extrapolations lorsque les factures ne sont pas disponibles ou d'estimation quand les données sont présentes sur une grande partie de l'année. Accor encourage l'adoption et l'utilisation de l'outil de collecte de données environnementales par les sites filiales (périmètre A), sous contrat de management (périmètre B), et sous contrat de franchise (périmètre C). En 2025, 76 % des hôtels disposent d'au moins une donnée réelle fiabilisée. Les extrapolations s'appuyant sur les données directes des hôtels utilisant l'outil, une remontée accrue des données des hôtels franchisés permet d'améliorer encore plus la fiabilisation des données extrapolées ;
- concernant la méthodologie de calcul des émissions hors énergie (incluant le Scope 3), les données d'entrée sont issues de réponses de chaque hôtel à une enquête, et d'extrapolations lorsque les réponses ne sont pas disponibles. En 2024 et 2025, 68 % des hôtels ont répondu à cette enquête.

Pour plus d'informations concernant la détermination des émissions carbone, la méthodologie du calcul est détaillée en annexe 4, 5 et 6 du présent chapitre.

Informations quantitatives relatives au gaspillage alimentaire

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

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

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

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

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

- les informations relatives à la consommation d'énergie et aux prélèvements en eau : ces informations sont collectées de manière régulière et récurrente, au niveau de chaque site du Groupe (périmètres A, B et C). Du fait de la volumétrie importante de données à collecter, ainsi que du caractère très décentralisé de cette collecte, Accor procède à des estimations et extrapolations, afin de pallier les éventuels manques de données sources ou afin de corriger les incohérences ou erreurs détectées : 16,1 % de volume extrapolé sur les consommations d'énergie et 7,1 % sur les volumes de prélèvements en eau ;
- les informations relatives à la production de déchets sont estimées au travers d'une enquête réalisée auprès de l'ensemble des sites des périmètres A, B et C. Les précisions méthodologiques sont présentées en annexe, en lien avec la méthodologie présentée pour la détermination des émissions carbone du Scope 3 ;
- concernant les informations relatives aux salariés de Accor :
  - tel que précisé dans le présent chapitre, Accor est en mesure de collecter la donnée réelle des sites du 1er janvier au 30 novembre de l'exercice. La donnée consolidée à fin décembre est alors extrapolée pour ce dernier mois,

- les limites inhérentes aux systèmes actuels de reporting interne du Groupe conduisent le Groupe à poursuivre ses travaux en 2026 afin de continuer à améliorer la collecte de certains indicateurs et la fiabilisation de la donnée. Les sections suivantes précisent les évolutions visées par le Groupe sur ces points spécifiques,
- les informations relatives aux sites situés dans des zones de guerre, dont la communication avec les sièges peut être restreinte, en particulier les sites en Russie. Le Groupe s'efforce d'estimer les informations de ces sites en fonction de leurs précédentes déclarations.

Précisions additionnelles

La liste des informations prescrites par les ESRS et issues d'autres actes législatifs est présentée en annexe, Chapitre « 8.6 Liste d'informations publiées dans le Rapport de durabilité et issues d'autres actes législatifs ».

Accor présente dans son Rapport de durabilité une information issue de la loi Pacte pour calculer le ratio de rémunération dans la sous-section « 3.1.3.1.8 Rémunération et Avantages Sociaux - Ratio de Rémunération ». Cette donnée issue d'une autre réglementation ne répond pas complètement à la présente norme car le périmètre considéré n'est pas complet (uniquement la France).

Changements dans la préparation des informations de durabilité entre 2024 et 2025

En 2025, Accor a apporté des modifications dans la préparation de certaines métriques de durabilité, et ne publie donc pas avec les mêmes méthodologies ou périmètre certains de ses indicateurs. Ces changements sont détaillés comme suit :

Élargissement du périmètre considéré

Accor a progressivement intégré l'ensemble de ses Autres activités dans le périmètre de reporting. En 2024, seuls Paris Society, D-Edge et le Groupe Potel & Chabot étaient inclus dans les indicateurs. Cette année, Accor a complété cette intégration en ajoutant les Autres activités (Lido, Rikas, Gekko, VeryChic et John Paul). Les indicateurs présentés dans ce rapport couvrent ainsi désormais l'intégralité des activités du Groupe.

Émissions de gaz à effet de serre

Explication des changements et des raisons

En 2025, Accor a fait évoluer plusieurs aspects de sa méthodologie de calcul des émissions de gaz à effet de serre. Jusqu'à présent, seuls les hôtels présents dans le parc au 31 décembre de l'année de reporting étaient pris en compte. Désormais, tous les hôtels ayant été en activité pendant au moins un mois au cours de l'année sont inclus dans le périmètre. De plus, l'hypothèse d'une ouverture continue sur douze mois a été remplacée par une prise en compte du nombre réel de mois d'ouverture pour chaque établissement. Ces évolutions permettent de refléter plus fidèlement l'activité opérationnelle du parc hôtelier.

Révision des chiffres comparatifs et écart entre les chiffres précédents et les chiffres révisés

Afin de faciliter la comparabilité des données de 2025 (présentées dans la section E1) avec celles de 2024, le Groupe a recalculé les données de l'exercice 2024 selon la nouvelle méthodologie. L'écart entre les chiffres révisés et les chiffres publiés au titre de 2024 est présenté dans le tableau ci-dessous :

	2024		
	Chiffre publié en $ktCO_2eq$	**Chiffre révisé en $ktCO_2eq$**	**Écart chiffre en $ktCO_2eq$**
Scope 1 – Émissions directes	612	695	83
Sources de combustion stationnaires et mobiles	491	548	57
Émissions fugitives issues de la climatisation	116	147	31
Scope 2 – Émissions indirectes liées à l'énergie	2 811	2 789	(22)
Achats d'électricité, Réseaux de chaleur et de froid urbains – *location-based*	2 750	2 753	3
Achats d'électricité, Réseaux de chaleur et de froid urbains – *market-based*	2 811	2 789	(22)
Scope 3 – Émissions indirectes	4 578	3 918	(660)
3.1 Achats de biens et services	1 461	1 043	(418)
Restauration et boissons	1 229	804	(425)
Services de blanchisserie externalisés (les services internalisés étant inclus dans les Scopes 1 et 2)	159	160	1
Services de nettoyage	30	30	(0)
3.2 Immobilisations	339	262	(77)
Mobilier des chambres et Mobilier des bureaux	169	164	(5)
Lits, matelas et linge de maison	127	56	(71)
Équipements informatiques	34	32	(2)
Véhicules	9	8	(1)
3.3 Activités liées aux combustibles et à l'énergie (non incluses dans les Scopes 1 et 2)	980	793	(187)
3.4 Transports amont	38	36	(2)
3.5 Déchets générés par les activités	94	95	1

	2024		
	Chiffre publié en $ktCO_2eq$	Chiffre révisé en $ktCO_2eq$	Écart chiffre en $ktCO_2eq$
3.6 Voyages d'affaires	9	9	0
3.7 Déplacements domicile-travail	230	222	(8)
3.8 Actifs en *leasing* amont	-	-	
3.9 Transport aval	-	0	0
3.10 Transformation des produits vendus	-	-	
3.11 Utilisation des produits vendus	0	-	(0)
3.12 Fin de vie des produits vendus	0	0	-
3.13 Actifs en *leasing* aval	-	-	
3.14 Franchisés	1 427	1 458	31
Émissions directes provenant de l'énergie (émissions fugitives incluses) (Scope 1 des Franchisés)	339	378	39
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 2 des Franchisés, *Location-Based*)	998	991	(7)
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 2 des Franchisés, *Market-Based*)	1 088	1 081	(7)
3.15 Investissements	-	-	
Total	**8 001**	**7 401**	**(600)**

Indicateur Prélèvement en eau

Explication des changements et des raisons

La méthodologie des indicateurs de prélèvement en eau, présentée dans la section E3, a évolué. En 2025, plusieurs ajustements ont été apportés à la méthodologie afin d'améliorer la précision et la représentativité des données de consommation d'eau. Les seuils de données aberrantes sont désormais définis par segment hôtelier plutôt qu'à l'échelle du portefeuille global d'hôtels, permettant une meilleure prise en compte des spécificités opérationnelles. Les règles d'extrapolation ont également été clarifiées pour les hôtels ouverts, fermés ou fermés pour travaux au cours de l'année. Enfin, les règles d'extrapolation ont été renforcées quant au nombre minimal d'hôtels nécessaires pour le déclenchement de chaque niveau d'extrapolation, afin d'assurer un reporting plus fiable et homogène. En complément, seuls les hôtels présentant des chambres disponibles sur l'année ont fait partie du scope.

Révision des chiffres comparatifs et écart entre les chiffres précédents et les chiffres révisés

Pour pouvoir comparer la donnée 2025 (présentée dans la section E3) et évaluer l'écart de méthodologie, Accor a recalculé la donnée 2024 avec la nouvelle méthodologie (présentée ci-dessous). L'écart entre le chiffre publié en 2024 et le chiffre révisé est présenté dans le tableau ci-dessous :

Écarts de prélèvement en eau entre les données publiées et les données révisées (2024)

	2024		
Indicateur	**Chiffre publié en million de m^3**	**Chiffre révisé en million de m^3**	**Écart en million de m^3**
Prélèvement en eau dans les activités propres	2	2	0
Prélèvement en eau dans les hôtels sous contrat de management	60	70	10

Indicateur Réduction du plastique à usage unique

Explication des changements et des raisons

La méthodologie appliquée à l'indicateur relatif à la réduction du plastique à usage unique a évolué en 2025. Cette évolution se traduit par un ajustement du périmètre d'action qui couvre désormais 63 produits (58 produits présents dans l'expérience client et 5 produits utilisés en *back-office*) en 2025 contre 73 produits l'année dernière. Cet ajustement a été mis en œuvre afin d'accompagner les régions et les marques de Accor dans le remplacement des produits les plus complexes à substituer. Il reflète notamment une volonté de concentrer les efforts sur la finalisation de la suppression du plastique à usage unique pour lesquels le marché propose aujourd'hui des alternatives matures et disponibles. Les autres produits ne sont pas pour autant exclus du champ d'actions du Groupe mais leur substitution n'est plus considérée comme une obligation pour les hôtels à ce stade en raison du manque de maturité du marché. Par ailleurs, le Groupe suivait en 2024 les produits selon deux catégories (produits présents dans l'expérience client et produits utilisés en *back-office*). Ces produits sont maintenant regroupés au sein d'une catégorie unique.

Révision des chiffres comparatifs et écart entre les chiffres précédents et les chiffres révisés

Afin de faciliter la comparabilité des données de 2025 (présentée dans la section E5) avec celles de 2024 et d'évaluer l'impact de l'évolution méthodologique, le Groupe a recalculé les données de l'exercice 2024 selon la nouvelle méthodologie. L'écart entre les chiffres révisés et les chiffres publiés au titre de 2024 est présenté dans le tableau ci-dessous :

Écarts du nombre d'hôtels pour la réduction du plastique à usage unique entre les données publiées et les données révisées (2024)

	2024		
Indicateur	**Chiffre publié pour les produits présents au sein de l'expérience client**	**Chiffre publié pour les produits utilisés en *back-office***	**Chiffre révisé**
Nombre de produits concernés	66	7	63
Nombre d'hôtels conformes [1]	5 018	4 634	4 531
Pourcentage d'hôtels conformes sur > 90 % des produits	88,0 %	81,0 %	80,0 %

(1) Un hôtel conforme est un hôtel qui a éliminé le produit ou qui bénéficie d'une exception temporaire validée par l'équipe Développement durable.

Indicateurs liés au nombre d'employés

Explication des changements et des raisons

En 2025, Accor a clarifié la classification de certains salariés du Groupe refacturés aux propriétaires des hôtels managés, notamment en Australie et en Nouvelle Zélande. Ces salariés sont désormais comptabilisés dans le périmètre A, alors qu'ils relevaient du périmètre B en 2024.

Révision des chiffres comparatifs et écart entre les chiffres précédent et les chiffres révisés

Afin d'assurer la comparabilité des données d'une année sur l'autre, les chiffres de 2024 ont été retraités selon cette nouvelle méthode. Les salariés refacturés ont ainsi été intégrés au périmètre A et exclus du périmètre B, ce qui explique les écarts observés entre les données précédemment publiées et les données révisées.

L'impact décrit dans le tableau ci-dessous concerne principalement les employés ; toutefois, il affecte également l'ensemble des tableaux présentant des données comparatives pour 2024, notamment les effectifs par genre, les effectifs par type de contrat, le nombre de départs et d'autres indicateurs similaires relatifs aux effectifs.

	2024		
Indicateur	**Chiffre publié**	**Chiffre révisé**	**Écart**
Nombre de salariés de Accor (périmètre A)	15 292	18 661	3 369
Nombre de salariés des hôtels managés (périmètre B)	233 799	230 430	(3 369)

Indicateurs liés à la rémunération (Salaires adéquats et écart de rémunération homme/femme)

La méthodologie appliquée aux indicateurs de rémunération a connu une évolution significative cette année. Lors du précédent exercice, la collecte des données se limitait à un périmètre restreint – les salariés des sièges en contrat permanent et les *General Managers* des hôtels des périmètres A et B – en raison de limitations techniques des outils disponibles. Ces contraintes ne permettaient pas un accès généralisé à l'information pour l'ensemble des salariés des sites.

Cette année, les outils ont été améliorés afin de permettre une collecte de données couvrant les salariés de Accor ainsi que les salariés des sites managés (à l'exception des salariés en contrat à heures non garanties comme les extras). Les nouveaux indicateurs offrent ainsi une vision plus pertinente et représentative, en intégrant un périmètre plus complet pour Accor, notamment les salariés les plus vulnérables (occupant des emplois de premier niveau en hôtel).

Les indicateurs relatifs aux rémunérations des salariés des sites (rémunération en dessous du salaire adéquat, rémunération moyenne homme et rémunération moyenne femme) reposent sur des données déclaratives, vérifiées par le Département Rémunérations & Avantages Sociaux à l'aide de contrôles. Ces contrôles sont de plusieurs natures, le premier est un contrôle de cadrage des valeurs déclarées ne se situant pas dans les valeurs de référence, le deuxième est un test de validation des preuves (échantillonnage réalisé sur le périmètre A) et le dernier, qui sera mis en place à partir de 2026, est une validation via des audits internes (échantillonnage réalisé sur le périmètre B).

Il est important de noter que les indicateurs publiés l'an dernier ne peuvent pas être corrigés *a posteriori* car la donnée n'avait pas été collectée. Pour davantage de précisions, la sous-section « 3.1.3.1.8 Rémunération et Avantages Sociaux - Objectifs et résultats relatifs à la rémunération et aux avantages sociaux - Écart de rémunération femmes-hommes » détaille la méthodologie employée cette année.

Indicateurs liés aux accidents

Explication des changements et des raisons

Deux changements ont été opérés en 2025 sur les indicateurs liés aux accidents :

- Accor a affiné son modèle de revue de la donnée qui a permis d'identifier des erreurs de déclaration portant sur l'indicateur lié au **nombre d'accidents** du travail en 2024. Certains sites avaient déclaré le nombre de jours d'arrêt entraînés par un accident et non le nombre d'accidents ayant entraîné au moins un jour d'arrêt ce qui a provoqué une surestimation du nombre d'accidents publiés en 2024. Les données comparatives ont été ajustées après analyse avec les principaux sites ayant déclaré une donnée aberrante ;
- jusqu'à l'année dernière, les **taux d'accidents** étaient calculés sur la base du nombre de salariés. Désormais, cet indicateur est exprimé sur la base du nombre d'heures travaillées, offrant ainsi une mesure plus précise et alignée sur les ESRS.

Révision des chiffres comparatifs et écart entre les chiffres précédents et les chiffres révisés

Pour le nombre d'accidents du travail, l'écart entre les chiffres révisés et les chiffres publiés au titre de 2024 est présenté dans le tableau ci-dessous :

	2024		
	Chiffre publié	**Chiffre révisé**	**Écart chiffre**
Nombre d'accidents ayant entraîné au moins un jour d'arrêt de travail (accidents de trajet inclus)	9 715	6 956	(2 759)

Concernant les taux d'accidents, le nombre d'heures travaillées n'étant pas disponible pour l'exercice précédent, il n'est pas possible de présenter ces indicateurs selon la nouvelle méthodologie pour l'année 2024.

3.1.1.2 Stratégie et modèle d'affaires (SBM-1/2)

3.1.1.2.1 Le développement durable, au cœur de la stratégie du Groupe

Accor est un leader mondial de l'hospitalité proposant des expériences internationales avec 5 720 hôtels (5 836 incluant les sites en joint-venture) plus de 10 000 restaurants et bars, et des espaces bien-être ou coworking. Le Groupe déploie un écosystème diversifié, grâce à plus de 45 marques hôtelières allant du segment économique au luxe, en passant par le *lifestyle*.

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

Comme décrit dans la sous-section « 3.1.1.1 Éléments introductifs au Rapport de durabilité », Accor s'appuie sur un modèle d'affaires *asset light* : au-delà de ses sites filiales (périmètre A) représentant 2,8 % de son portefeuille de sites, le Groupe exploite 35,9 % de son réseau de sites sous contrat de management (périmètre B) et 59,3 % sous contrat de franchise (périmètre C). 2,0 % de sites sont détenus par des entités faisant l'objet de joint-venture. Ces données sont exprimées en nombre de sites, et diffèrent donc des données par nombre de chambres. Enfin, les Autres activités (périmètre A) permettent à Accor d'offrir des services complémentaires à ses clients.

Les sites de Accor accueillent une clientèle d'affaires et de tourisme, locale et internationale. Le Groupe est présent dans plus de 110 pays. Il opère principalement (76,8 %) en Europe, Afrique du Nord et Asie-Pacifique.

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

En 2025, 303 nouveaux hôtels ont intégré le périmètre CSRD et 149 hôtels en sont sortis (incluant les sites en joint-venture).

Par ailleurs, Accor a cédé la société Onefinestay et les établissements festifs et nocturnes de Paris Society. Ces entités ne sont donc plus incluses dans le périmètre de reporting.

21 180 salariés sont employés directement par le Groupe en 2025, équivalent au périmètre A. 229 310 travaillent sur un site managé, correspondant au périmètre B. Dans l'ensemble des sites sous enseigne Accor, 384 635 salariés garantissent une expérience client en 2025. Une infographie détaille les typologies de salariés en section « 3.1.3 Réinventer l'hospitalité avec nos parties prenantes ».

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

En 2025, le chiffre d'affaires provenant de l'ensemble des activités du Groupe décrites précédemment s'élève à 5,6 milliards d'euros.

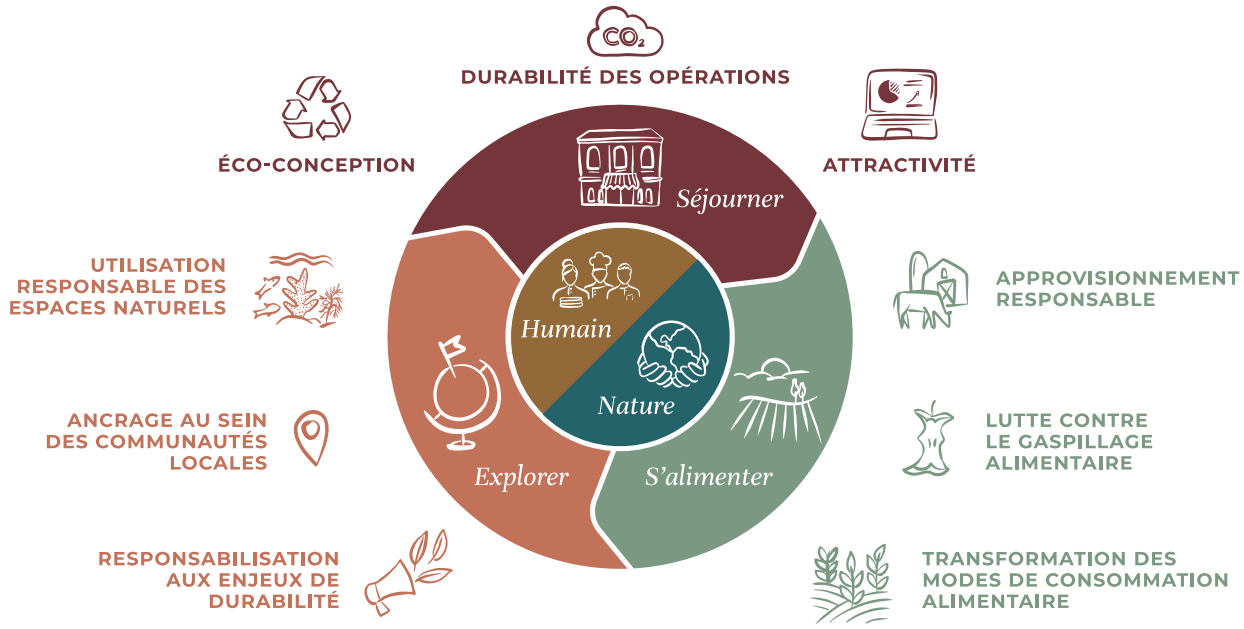
Accor ne génère aucun chiffre d'affaires provenant d'activités liées aux énergies fossiles, à la production chimique, à la défense, et à la culture et/ou production de tabac.

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

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

Les objectifs que Accor se fixe en termes de durabilité ciblent principalement l'ensemble des sites sous enseigne Accor (périmètre A, B, C). Le périmètre précis d'étude et d'application des objectifs est détaillé dans la section « 3.1.1.1.1 Périmètre du Rapport de durabilité » ainsi que dans chaque section relative aux objectifs des enjeux matériels.

3.1.1.2.2 Le cadre stratégique de développement durable



La stratégie durable du Groupe repose sur trois piliers.

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

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

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

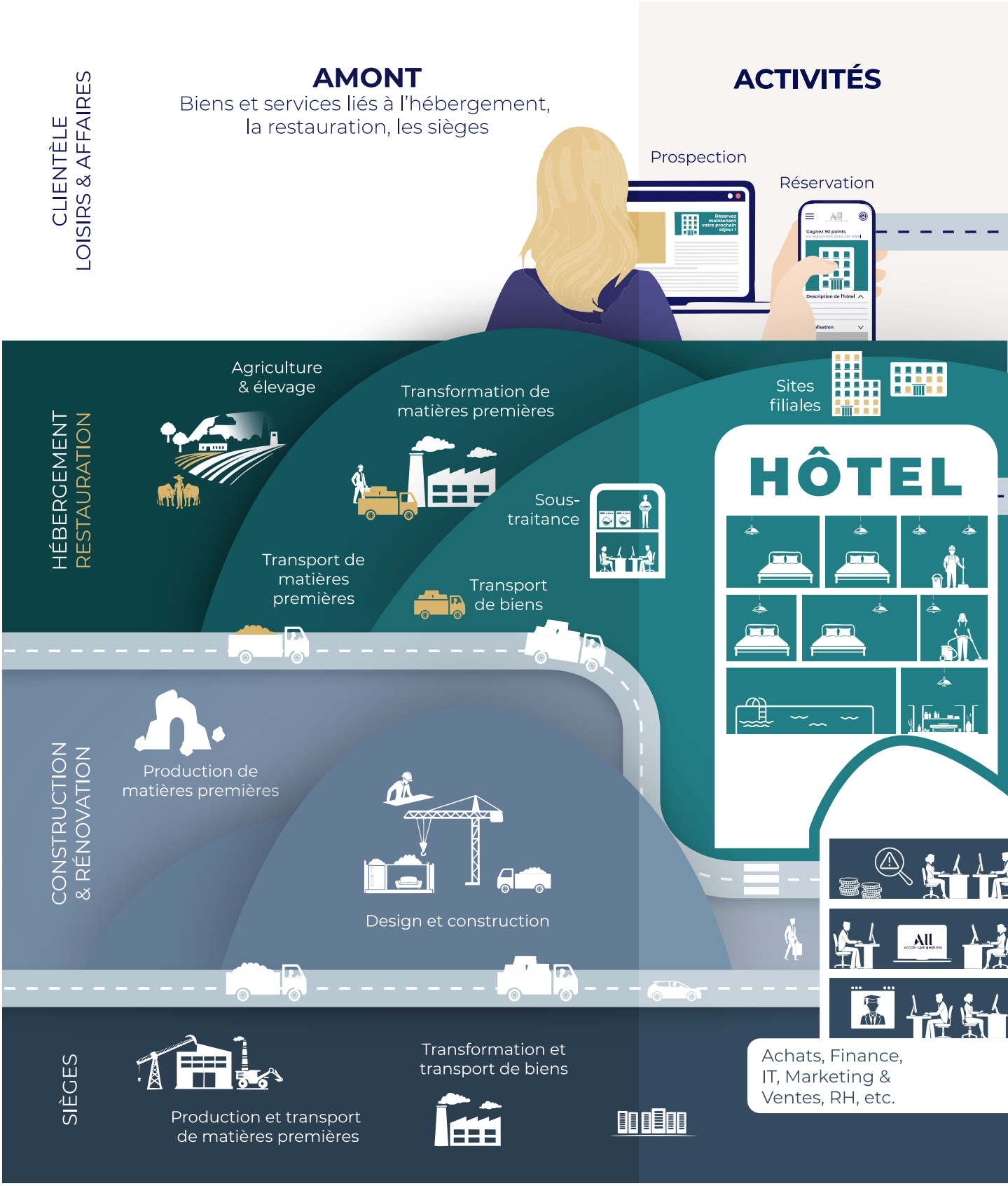
Les liens entre les enjeux de durabilité et la stratégie de Accor sont développés dans chaque section du Rapport de durabilité.

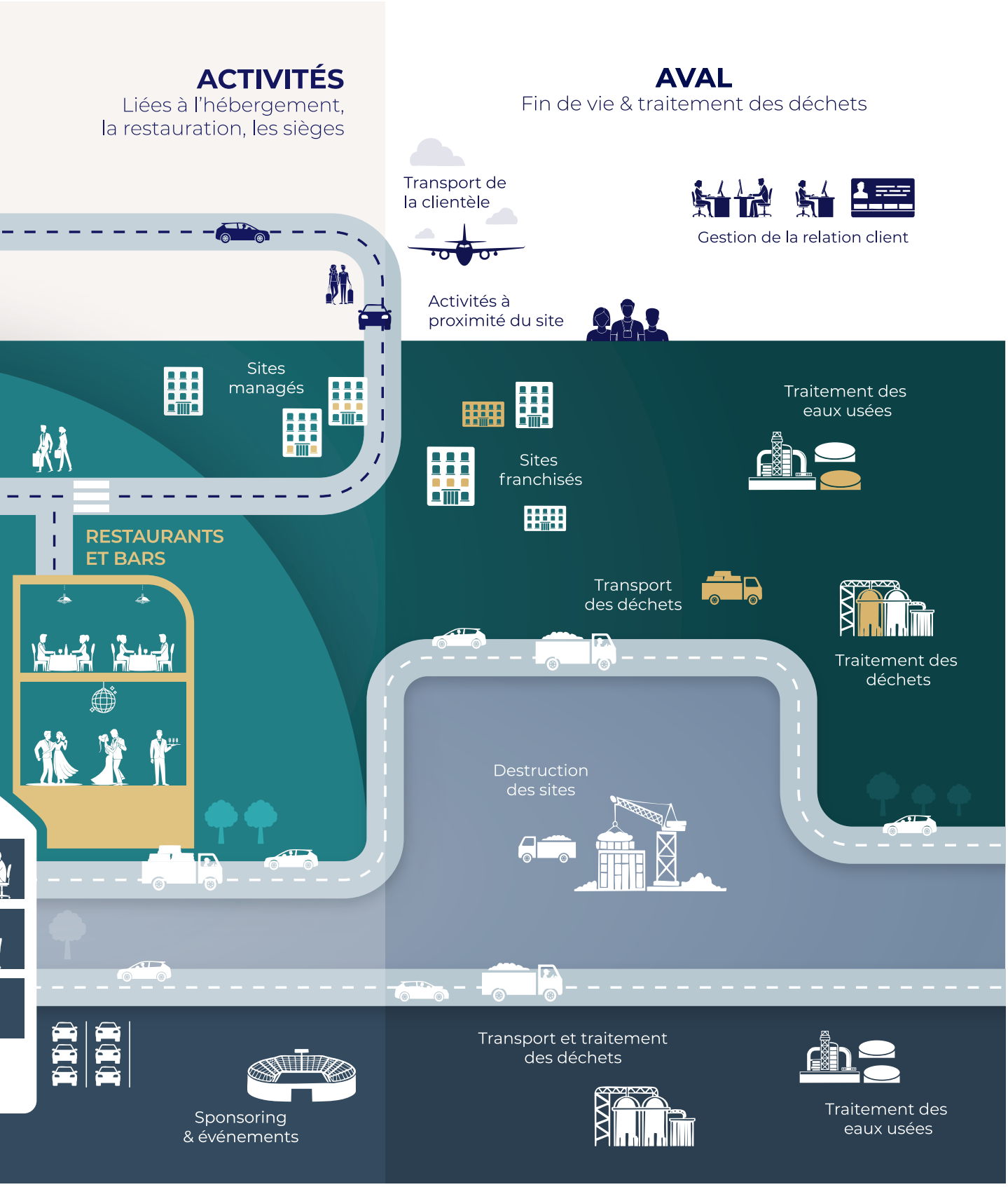
3.1.1.2.3 Le modèle d'affaires du Groupe

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

3.1.1.2.4 Accor et son écosystème

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


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


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

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

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

Les 5 809 sites du Groupe, hôtels et restaurants, s'adressent à une clientèle variée, composée de clients d'affaires et de loisirs. Présent dans plus de 110 pays au travers de plus de 45 marques, le Groupe propose une pluralité d'expériences.

Les différences entre les sites filiales, sous contrat de management ou de franchise sont détaillées en section « 3.1.1.1 Éléments introductifs au Rapport de durabilité ».

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

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

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

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

L'amont de la chaîne de valeur inclut également la sous-traitance de services et les activités de transport.

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

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

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

3.1.1.2.5 Méthodologie de la chaîne de valeur

Cette représentation de la chaîne de valeur a été réalisée début 2024 et est toujours à jour en 2025 puisque l'acquisition de nouvelles entités ne la modifie pas.

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

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

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

3.1.1.2.6 Le dialogue entre Accor et ses parties prenantes

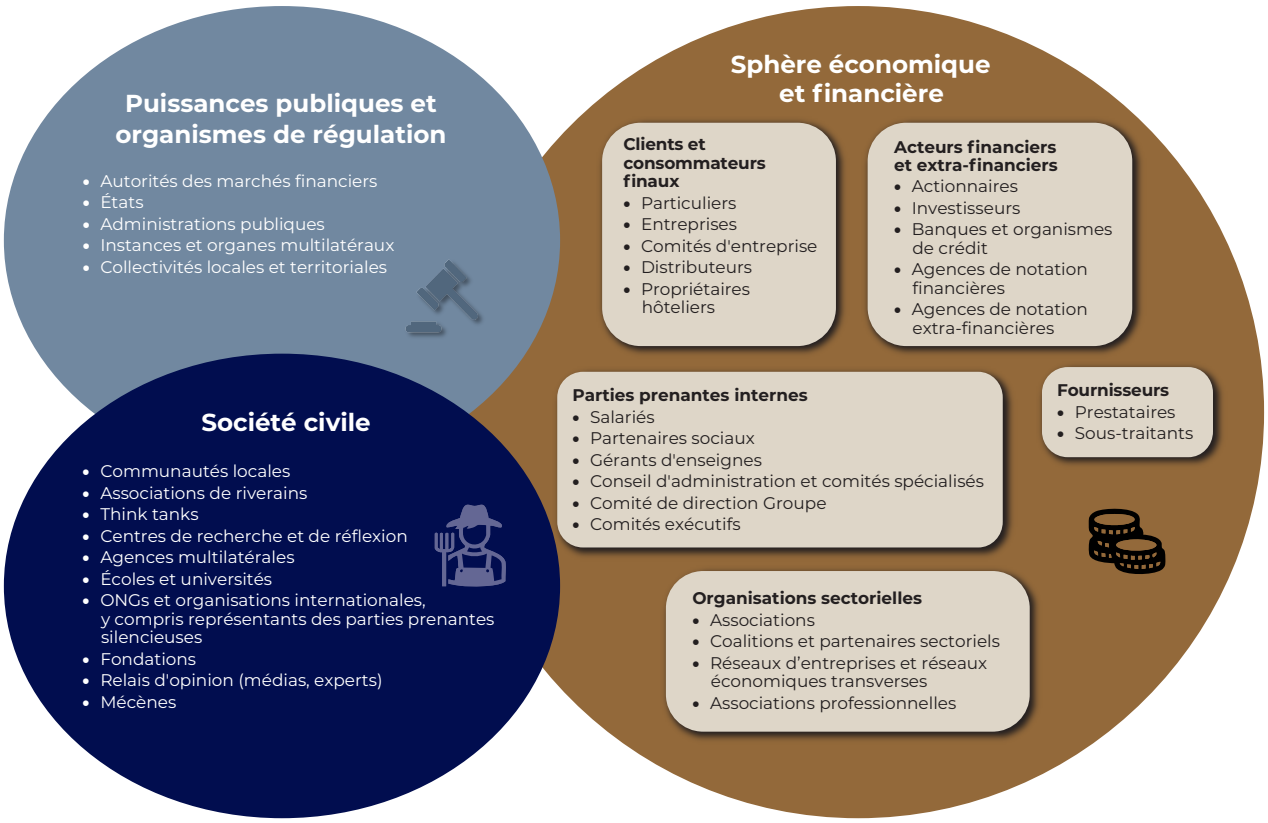
Les activités du Groupe ont une forte empreinte environnementale, sociale et territoriale. La nature même de son activité et de son modèle d'affaire commande de dialoguer avec les nombreuses parties prenantes qui structurent l'écosystème du Groupe afin de déployer des politiques, plans d'action et initiatives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

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

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

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

Le dialogue entre Accor et ses parties prenantes prend la forme d'une pluralité d'échanges réguliers, ou de partenariats dont le but est de renforcer l'expertise du Groupe. Les échanges couvrent une grande diversité d'enjeux de durabilité, comprenant les enjeux matériels de Accor et sont généralement restitués en Comité de direction.



Puissances publiques et organismes de régulation

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

La présence du Groupe lors d'événements et sommets mondiaux tels que la Conférence des Nations Unies sur les Océans en 2025 par exemple, constitue un élément déterminant pour s'assurer de la cohérence entre l'ambition portée par le Groupe et celle présentée ou attendue des parties prenantes.

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

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

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

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

Sphère économique et financière

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

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

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

Enfin, le dialogue avec les **parties prenantes externes** est indispensable pour faire la pédagogie des enjeux complexes auxquels Accor fait face et diffuser son ambition et ses objectifs de durabilité à une échelle sectorielle. C'est pourquoi Accor est un membre actif des coalitions sectorielles telles que la *Sustainable Markets Initiatives,* la *World Sustainable Hospitality Alliance* (WSHA) et la *Hospitlity Alliance for Responsible Procurement* (HARP).

Ces instances regroupent les acteurs clés du secteur de l'hospitalité et visent à définir et déployer conjointement des projets et initiatives au niveau sectoriel. La première réunit trimestriellement les Présidents-directeurs généraux des groupes du secteur hôtelier. La seconde réunit trimestriellement les Directeurs et Directrices Développement durable des groupes membres de l'organisation, avec des réunions tout au long de l'année. La troisième réunit, dans le strict respect des règles de la concurrence, les Directeurs et Directrices des Achats des groupes membres de l'alliance dans le but de structurer l'accompagnement à la transition durable des fournisseurs et la résilience des chaînes de valeur.

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

Le Groupe crée aussi de nouvelles voies de dialogue lorsque cela s'impose pour mobiliser des acteurs clés dans la réalisation de ses ambitions environnementales et sociales. Accor a ainsi travaillé avec l'organisation C40 Cities, regroupant près d'une centaine de maires engagés dans la transition écologique à travers le monde, sur un livre blanc destiné à mettre en avant la nécessité d'une coopération plus efficace en matière de tourisme durable entre opérateurs hôteliers et autorités municipales. En juin 2025, Accor a réuni la *World Sustainable Hospitality Alliance*, *Travalyst* et le *World Travel & Tourism Council*, ainsi que d'autres acteurs du secteur, autour de l'*Ocean Tourism Pact* pour promouvoir les engagements du secteur en matière de durabilité, à l'occasion de la Conférence des Nations Unies sur les Océans.

Les **fournisseurs** du Groupe échangent, par définition, avec la Direction Achats du Groupe. Les enjeux de durabilité propres à ces parties prenantes sont abordés lors de webinaires, ou via des communications écrites. Les fournisseurs référencés sont par ailleurs soumis à la Charte Achats Responsables, qui les engage à respecter plusieurs points en matière de durabilité, décrits dans la section « 3.1.3.2.4 Engagements relatifs aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement - Charte Achats Responsables ».

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

Société civile

Le dialogue avec la société civile est un outil pour intégrer les attentes, inquiétudes et risques soulevés par les parties prenantes et pour identifier les actions et initiatives communes à mener pour y répondre. À titre d'exemple, le Groupe a noué des partenariats avec l'Agence française de la transition écologique (ADEME) afin d'accélérer la transition des partenaires propriétaires hôteliers français ou encore avec le Fonds Mondial pour la Nature – France (WWF France) afin d'accompagner la marque Novotel dans son évolution stratégique. Sur le sujet du bien-être animal, CIWF (*Compassion in World Farming*) a accompagné les Directions Développement durable et Achats de Accor pour élaborer un plan d'action sur la filière avicole. De plus, avec CIWF, Accor soutient l'adoption d'une réglementation européenne interdisant l'utilisation de cages pour les poules pondeuses en Europe. Ces alliances sont essentielles pour prendre en compte l'avis de ces acteurs dans les choix qu'opère l'entreprise, prévenir les risques, mesurer les impacts, et contribuer à réduire l'empreinte du Groupe.

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

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

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

3.1.1.3 Une gouvernance forte au service du développement durable (GOV-1/2/3/4/5)

3.1.1.3.1 Le rôle et la composition des organes de gouvernance

Accor est une société administrée par un Conseil d'administration composé de 13 membres, dont deux représentent les salariés, au 31 décembre 2025. Le Président du Conseil d'administration est également Directeur général de la Société.

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

La composition du Conseil d'administration est détaillée au chapitre 4, section « 4.2.1 Informations relatives aux Administrateurs au 31 décembre 2025 » du présent Document d'enregistrement universel.

Des informations individuelles sur l'expérience des Administrateurs en fonction au 31 décembre 2025 sont disponibles au chapitre 4, section « 4.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2025 » du présent Document d'enregistrement universel.

Le Conseil d'administration comprend 46 % d'Administrateurs indépendants, 69 % de femmes, incluant les deux Administratrices représentant le personnel, et huit nationalités différentes. Le ratio femmes/hommes au sein du Conseil d'administration est de 2,25.

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

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

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

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

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

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

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

Par ailleurs, le Comité de direction Groupe suit régulièrement les enjeux de durabilité de Accor, portés par la Directrice Développement durable, membre du Comité. Concernant les Comités ESG et d'audit, de la compliance et des risques, une description de leur composition et de leur fonctionnement, ainsi que la synthèse de leurs travaux en 2025, figurent au chapitre 4, sections « 4.4.1 Comité d'audit, de la compliance et des risques » et « 4.4.5 Comité ESG » du présent Document d'enregistrement universel.

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

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

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

Au cours de l'exercice 2025, le Comité ESG s'est réuni quatre fois pour traiter des sujets de durabilité. Le Comité d'audit, des risques et de la compliance s'est, quant à lui, réuni quatre fois en 2025 et a traité de sujets de durabilité au cours d'une de ces réunions. Les sujets de durabilité traités sont liés aux enjeux matériels, tels qu'identifiés par l'analyse de double matérialité. L'enjeu climatique, dont les émissions de gaz à effet de serre des sites, dues aux besoins en énergie nécessaire au chauffage ou à la climatisation des bâtiments, a été considéré.

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

Il est prévu que le Conseil d'administration examine le Rapport de durabilité et s'assure des moyens définis en matière de gestion des risques ; il est également informé de la cartographie des risques majeurs du Groupe. L'analyse de matérialité et ses résultats ont été discutés et approuvés en Comité ESG (voir la section « 3.1.1.4 L'analyse de double matérialité » pour plus de détails sur la DMA).

3.1.1.3.3 Les mécanismes incitatifs liés à la performance durable

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

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

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

Typologie de l'objectif	Indicateur	Objectif	Résultat 2025
Objectifs quantitatifs extra-financiers			
Court-terme 2025	Réduction de l'intensité hydrique (m^3/chambre occupée) au 31/12/2025 (versus 2024) (1)	- 4 %	- 5,2 %
Court-terme 2025	Pourcentage d'hôtels filiales, managés et franchisés éco-certifiés au 31/12/2025 (2)	55 %	56,7 %
Court-terme 2025	Pourcentage de femmes ayant un poste au moins équivalent à un niveau VP au 31/12/2025 (3)	40 %	41,2 %
Long-terme 2023-2025	Réduction de l'empreinte carbone au 31/12/2025 (versus 2019) (4) Scope 1 + 2 Scope 3	 - 25,2 % - 15 %	 Non atteint Non atteint
Long-terme 2024-2026	Réduction de l'empreinte carbone au 31/12/2026 (versus 2019) Scope 1 + 2 (5)	- 29 %	Non applicable
Long-terme 2024-2026	Réduction du gaspillage alimentaire au 31/12/2026 (versus 2023) (6)	- 20 % par couvert	Non applicable
Long-terme 2025-2027	Réduction de la performance énergétique (kWh/m^2) au 31/12/2027 (versus 2023) (7)	- 10 %	Non applicable
Long-terme 2025-2027	Niveau moyen de déchets alimentaires (grammes/couvert) au 31/12/2027 (8)	185 g/couv.	Non applicable
Objectifs qualitatifs extra-financiers			
Court-terme 2025	Développement des Talents	Objectif qualitatif	Atteint

(1) Le périmètre concerne les hôtels du parc COMEX au 31/12/2024 encore ouverts à la date du reporting avec une baseline conforme (i.e. > 75 % de données disponibles). Sont exclus : ouverts en 2025, fermés en 2025 ou fermés pour travaux en 2025.
(2) Le périmètre concerne les hôtels du parc COMEX au 31/12/2024 encore ouverts à la date du reporting. Sont exclus : ouverts en 2025, fermés en 2025 ou fermés pour travaux en 2025.
(3) Le périmètre concerne les employés de tous les HQ et Autres activités.
(4) Le périmètre CSRD au 31/12/2025.
(5) Le périmètre concerne 90 % des hôtels managés du parc COMEX au 01/01/2024.
(6) Le périmètre concerne 800 hôtels du parc COMEX encore ouverts à la date du reporting ayant défini une valeur de référence de leur gaspillage alimentaire au 31/12/2023.
(7) Le périmètre concerne les hôtels du parc COMEX au 31/12/2027.
(8) Le périmètre concerne 1 400 hôtels représentatifs du parc COMEX encore ouverts à la date du reporting ayant défini une valeur de référence de leur gaspillage alimentaire.

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

Indicateurs des instruments de financement indexés à la performance extra-financière

Instrument financier	Indicateur	Objectif 2025	Résultat 2025	Objectif 2030
SLB	Évolution des émissions de gaz à effet de serre en 2025 *vs* 2019 Scope 1 + 2 Scope 3	 - 25,2 % - 15 %	 Non atteint [1]	 Non applicable
RCF	KPI 1 : Indicateur relatif aux émissions de gaz à effet de serre (Scopes 1 et 2)	Non activé, sera déterminé conformément à la clause de « rendez-vous »		
RCF	KPI 2 : Gaspillage alimentaire Condition 1 : Objectif annuel minimum du nombre d'hôtels ayant une mesure de référence Condition 2 : Objectif annuel maximum de grammes par couvert	 ≥ 800 hôtels ≤ 235 g/couv.	 2 786 hôtels 149 g/couv.	 ≥ 3 900 hôtels ≤ 116 g/couv.
RCF	KPI 3 : Pourcentage de femmes en Comité de direction au 31/12/2025 [2]	≥ 45 %	42,2 %	≥ 46 %

(1) Dans la mesure où les objectifs des obligations sustainability linked de la Société arrivant à échéance en novembre 2028 (les « Obligations SLB ») n'ont pas été atteints, une majoration de 0,25 % s'appliquera au taux d'intérêt initial, correspondant à une majoration de 0,125 % pour chaque objectif non atteint. En conséquence, le taux d'intérêt révisé sera de 2,625 % par an à compter du 29 novembre 2026 (inclus).

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

3.1.1.3.4 Le processus de vigilance raisonnable lié aux enjeux de durabilité

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

Éléments essentiels de la vigilance raisonnable	Paragraphes correspondants du Rapport de durabilité
Intégrer la vigilance raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	Sections « 3.1.1.3.3 Les mécanismes incitatifs liés à la performance durable » et « 3.1.1.4 L'analyse de double matérialité »
Dialoguer avec les parties prenantes affectées à toutes les étapes du processus de vigilance raisonnable	Sections « 3.1.1.2 Stratégie et modèle d'affaires », « 3.1.1.4 L'analyse de double matérialité », « 3.1.2.2.2 Politique en faveur des ressources en eau », « 3.1.2.3.2 Politique en faveur de la biodiversité », « 3.1.2.4.2 Politique en faveur de l'économie circulaire », « 3.1.3.1.5 Les engagements en matière de droits humains des Heartists® - Politique Droits humains » et « 3.1.3.1.9 Les violences de genre : le cas des agressions sexuelles », « 3.1.3.2.4 « Engagements relatifs aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement - Plans d'action, objectifs et résultats », « 3.1.3.2.3 Engagements relatifs aux travailleurs des hôtels franchisés - Plans d'action relatifs au travail forcé - Cartographie des risques de droits humains », « 3.1.3.3.2 Les communautés affectées », « 3.1.3.1.1 Les enjeux matériels et le modèle d'affaires », « 3.1.3.4.2 Engagements concernant les hôtes et les personnes concernées »
Identifier et évaluer les impacts négatifs	Section « 3.1.1.4 L'analyse de double matérialité »
Agir pour remédier à ces impacts négatifs	Sections « 3.1.2.1.4 Le Plan de transition », « 3.1.2.2.3 Plans d'action et objectifs pour préserver la ressource en eau », « 3.1.2.3.3 Plan d'action et objectifs pour préserver la biodiversité» « 3.1.2.4.3 Agir sur les ressources et les déchets », « 3.1.3.1.7 Plans d'action relatifs aux conditions de travail » et « 3.1.3.1.9 Plan d'action relatifs aux violences de genre », « 3.1.3.2.3 Plans d'action relatifs au travail forcé - Plans d'action relatifs aux conditions et au temps de travail » et « 3.1.3.2.4 Plans d'action relatifs aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement », « 3.1.3.3.3 Plans d'action relatifs au déplacement des communautés locales et indigènes », « 3.1.3.3.4 Remédiation des impacts négatifs » et « 3.1.3.4.4 Actions concernant les violences de genre envers les hôtes »
Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	Sections « 3.1.2.1.4 Le Plan de transition », « 3.1.2.2.3 Plans d'action et objectifs pour préserver la ressource en eau », « 3.1.2.3.3 Plans d'action et objectifs pour préserver la biodiversité», « 3.1.2.4.3 Agir sur les ressources et les déchets », « 3.1.3.1.7 Objectifs et résultats relatifs aux conditions de travail », « 3.1.3.1.9 Objectifs et résultats relatifs aux violences de genre », « 3.1.3.2.3 Objectifs et résultats », « 3.1.3.2.4 Objectifs et résultats », « 3.1.3.3.4 Objectifs », « 3.1.3.3.5 Objectifs », « 3.1.3.4.3 Objectifs » et « 3.1.3.4.4 Objectifs »

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

Dans le cadre de son processus de reporting de durabilité, Accor a mis en place un système de contrôle interne qui intègre l'analyse de double matérialité effectuée. Celle-ci a d'abord permis de prioriser et définir les contrôles à mettre en place : en 2024, quatre *books* de contrôle interne ont été rédigés, correspondant aux quatre ESRS les plus matériels pour le Groupe. Ensuite, les responsables de chaque ESRS se sont approprié les risques et opportunités qui en découlaient, et les ont intégrés dans leurs politiques respectives. Le Département du Contrôle interne a été partie prenante dès le démarrage du projet de mise en place du reporting de durabilité, notamment pour sensibiliser les différents contributeurs aux attendus en termes de définition et de formalisation du contrôle interne. Dans la continuité de l'exercice précédent, deux nouveaux *books* de contrôle interne ont été rédigés en 2025, et les quatre *books* écrits précédemment ont été mis à jour par le Contrôle interne avec leurs propriétaires respectifs pour tenir compte des évolutions en matière de collecte des données et des changements d'organisation.

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

Les *books* de contrôle interne par ESRS : ces six *books* sont rédigés par la Direction du Contrôle interne en collaboration étroite avec, pour les ESRS concernés, le responsable de l'ESRS et ses équipes en charge des DR [1]. Les ESRS E1, E3, S1 et G1 ont chacun fait l'objet d'un *book* de contrôle interne, rédigés au cours de l'année 2024 ; Ceux des ESRS E5 et S2 ont été rédigés en 2025. Ils détaillent les contrôles existants et les contrôles à mettre en place lors de la collecte de données de fin d'année. Chaque *book* a pour but de définir les rôles et responsabilités de l'ensemble des contributeurs à l'ESRS concerné. Ils reprennent les DR (*Disclosure* Requirements, Obligation de divulgation) des ESRS et décrivent les attentes de reporting en ce qui concerne la détermination des impacts, risques et opportunités (IROs), la rédaction des politiques, la collecte de données, leur revue puis leur validation. Pour les procédures, des contrôles sont définis en concertation avec le responsable de chaque ESRS et son équipe afin de couvrir les risques liés à l'exhaustivité de la donnée et à son exactitude. En cas d'estimation ou de projection d'une donnée, la méthodologie et les contrôles de cohérence sont définis et précisément décrits. Ces documents donnent une vision claire et macroscopique du processus de reporting à suivre pour chaque ESRS. Ils s'adressent essentiellement au responsable de l'ESRS concerné, et à ses équipes, en charge des différents DR.

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

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

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

Exhaustivité et intégrité de la donnée

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

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

Précision des données estimées

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

Disponibilité des données amont et aval de la chaîne de valeur

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

Disponibilité de l'information dans les délais de publication

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

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

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

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

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

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

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

3.1.1.4 L'analyse de double matérialité (SBM-3, IRO-1/2)

3.1.1.4.1 Méthodologie de l'analyse de double matérialité

Accor a développé une méthodologie en cinq étapes, en se basant sur la méthodologie préconisée par les ESRS, pour identifier, évaluer et prioriser ses enjeux matériels environnementaux, sociaux et de gouvernance :

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

Les étapes clés sont détaillées ci-dessous.

La compréhension du contexte

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

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

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

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

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

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

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

La position des parties prenantes au sein des chaînes de valeur est décrite dans la section « 3.1.1.2 Stratégie et modèle d'affaires ».

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

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

Identification des impacts, risques et opportunités

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

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

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

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

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

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

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

À l'issue de cette étape, **118 IROs ont été identifiés.**

Évaluation des IROs

Les 118 IROs définis ont été évalués en fonction de critères pertinents, tels que définis par l'ESRS 1.

Consultation des experts internes

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

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

Horizons temporels

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

Critères de notation

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

Probabilité d'occurrence

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

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

Évaluation de la matérialité d'impact

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

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

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

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

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

On obtient donc la formule suivante pour les impacts positifs :

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

Et la formule suivante pour les impacts négatifs :

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

Impacts négatifs liés aux droits humains

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

Évaluation de la matérialité financière

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

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

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

Consultation des parties prenantes externes

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

Seuil de matérialité

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

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

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

La gestion des risques au sein de Accor est décrite de manière détaillée en chapitre 2 section « 2.2.2 Risques Groupes ». L'analyse de double matérialité et l'analyse de risques Groupe sont deux études distinctes. Elles partagent cependant outils et documentation. Elles sont toutes deux revues et validées par les organes de gouvernance du Groupe les plus élevés, comme décrit dans la sous-section ci-dessous « Revue et validation de l'analyse ».

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

Cartographie de la matérialité de l'information

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

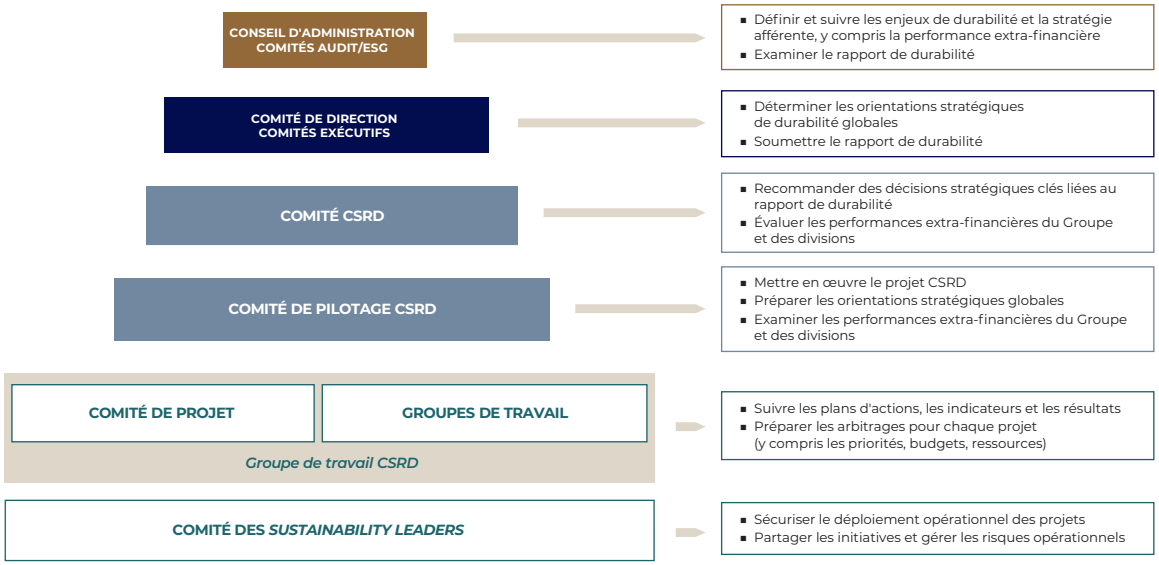
Si un thème (ESRS) ne comportait aucun IRO matériel, il a été exclu du Rapport de durabilité. Pour l'ensemble des autres thèmes, il a été analysé information par information, si un IRO matériel s'y rapportait. Si oui, l'information a été considérée matérielle. Si non, et en l'existence d'un IRO évalué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

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

Revue et validation de l'analyse

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

Une gouvernance pour réussir la transformation



Identification des informations à publier d'après les impacts, risques et opportunités (IROs) matériels pour le Groupe

Afin de ne publier que les informations évaluées matérielles pour le Groupe, une sélection des données pertinentes parmi celles prévues par la norme a été effectuée. La compréhension de la matérialité de chaque *Disclosure Requirement* (DR) est détaillée en annexe 1 du présent chapitre.

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

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

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

3.1.1.4.2 Les impacts, risques et opportunités (IROs) matériels

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

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

Comme décrit dans la section méthodologique, 118 impacts positifs et négatifs, risques et opportunités (IROs) ont été définis et évalués en 2024. L'analyse a été actualisée en 2025, notamment via des entretiens avec les principales parties prenantes internes. Parmi ces 118 IROs (contre 115 IROs en 2024), 32 ont été évalués matériels en 2025 (contre 33 en 2024). Parmi ces derniers, 6 IROs ont évolué entre 2024 et 2025 :

- E3 : L'impact négatif **« Prélèvements** en eau pour les activités des sites et mauvaise gestion de l'eau » ne comporte plus le terme « consommation » d'eau puisque la consommation d'eau est non significative dans les activités du Groupe (voir le détail dans la section « 3.1.2.2 Protéger la ressource en eau (ESRS E3) »).
- E5 : L'impact négatif « Mauvaise gestion des déchets sur site ou hors site entraînant une surconsommation des ressources et des dommages environnementaux, **en particulier les déchets alimentaires et le plastique** » comporte une mention aux déchets les plus matériels du Groupe (voir le détail dans la section « 3.1.2.4 Protéger les ressources (ESRS E5) »).
- S1 : L'impact négatif **« Incidents ou accidents liés aux conditions de travail exposant les employés à des blessures ou maladies professionnelles** (hygiène de base, absence de dispositifs de sécurité comme les exercices d'évacuation et extincteurs, ergonomie insuffisante, manipulation de produits chimiques, contamination de l'air par les produits de nettoyage, ou encore port de charges lourdes) » qui concerne les périmètres A et B et l'impact négatif **« Inégalités de genre persistantes pour les salariés** : en particulier les inégalités dans l'accès aux postes de direction ou d'encadrement, ainsi que les écarts de rémunération entraînant une moindre rémunération des femmes pour un travail équivalent » qui concerne le périmètre A sont devenus matériels suite à une réévaluation. Ces deux IROs seront précisés dans la section « 3.1.3.1 Au cœur du Groupe, les salariés de Accor et des sites managés, les Heartists® (ESRS S1) ».
- S2 : L'impact négatif sur le personnel « en cas de non-respect de conditions d'emploi équitables et décentes et soumis à des conditions de logement indignes pouvant conduire au travail forcé » correspond à la fusion de deux IROs publiés en 2024. Le sujet est traité de la même manière par le Groupe et dans le rapport, et est détaillé dans la section « 3.1.3.2 Agir de manière responsable avec les travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2) ».
- S3 : Les deux impacts négatifs **« Déplacement de communautés locales** pour la construction de sites » et **« Déplacement de peuples indigènes** pour la construction de sites » ne sont plus matériels suite à une réévaluation. En effet, après avoir étudié le sujet en 2024 puis en 2025, les experts ont conclu que l'impact pour les personnes peut être important s'il y a des déplacements de population, mais il resterait concentré sur une localisation ciblée ou un hôtel ou un nombre limité de personnes. Les déplacements peuvent être remédiables avec notamment des solutions compensatoires locales. Même si ce sujet n'est plus présenté dans le Rapport de durabilité du Groupe, Accor continue à le surveiller. La catégorie « peuples indigènes » n'est plus matérielle pour le Groupe puisqu'il n'y a plus d'IRO matériel lié à ce sujet.
- S4 : L'impact négatif « Impact physique et mental du harcèlement sexuel ou de la violence à l'égard des femmes » ne comporte plus la mention de 2024 « en particulier dans les pays où la sécurité des femmes dans les espaces publics est notoirement mise en cause », car Accor considère que l'impact concerne potentiellement toutes les femmes, et que l'ensemble des pays doit être traité de la même manière. Cet IRO est détaillé en section « 3.1.3.4 Consommateurs et utilisateurs finaux (ESRS S4) ».

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

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

Matrice de double matérialité, par thématique (ESRS)

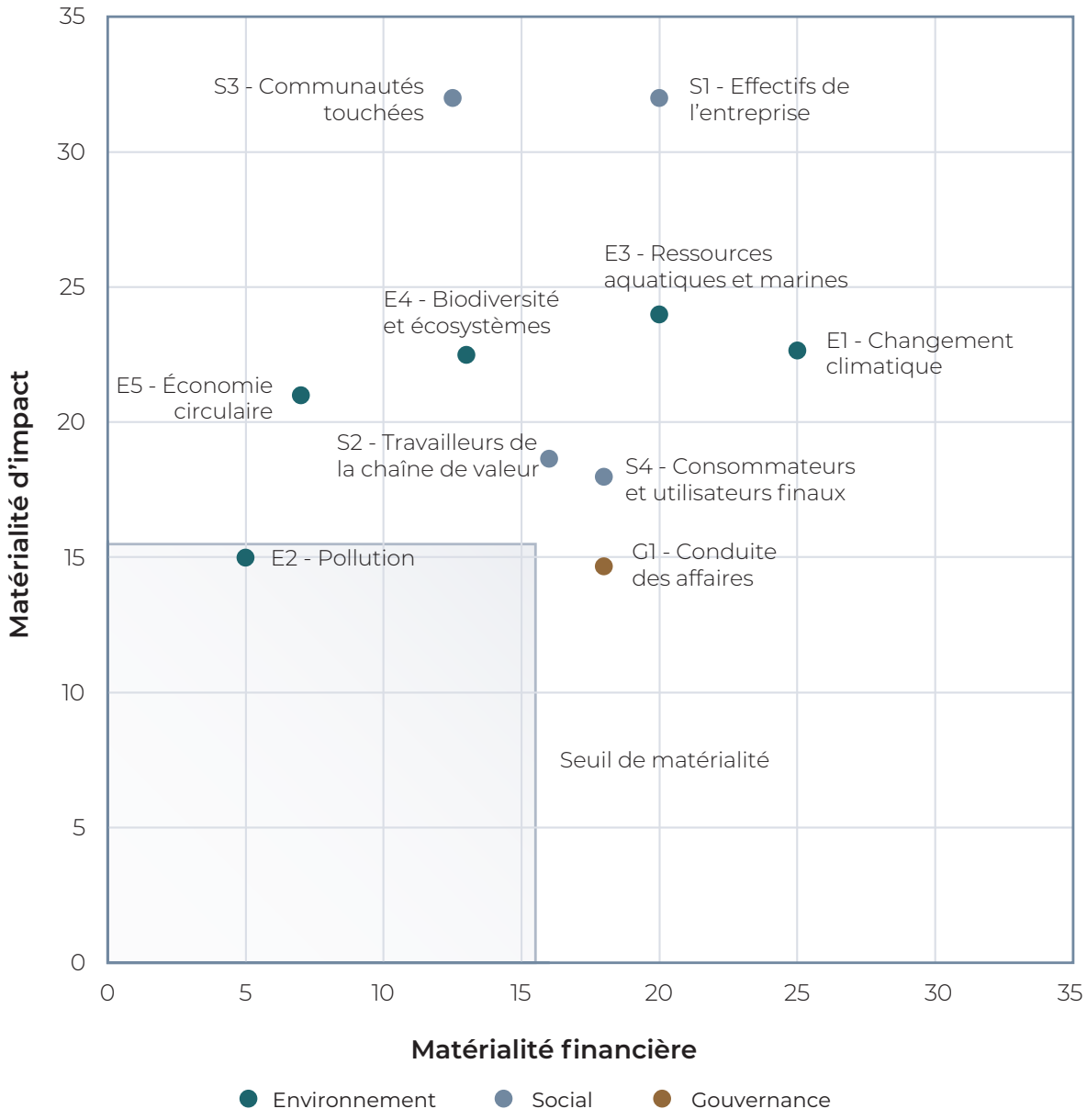


Table des impacts, risques et opportunités (IROs) matériels

Les 32 impacts, risques et opportunités évalués comme matériels pour le Groupe sont présentés ci-dessous, par thème, sous-thème, et sous-sous-thème. Pour faciliter leur compréhension, sont également indiqués deux éléments :

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

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

Impact, risque ou opportunité (IRO)	Typologie de matérialité	Position de l'IRO dans la chaîne de valeur	Horizon temporel (Court-Moyen, Long terme)	Activités concernées (A, B, C)
ENVIRONNEMENT				
Changement climatique				
Adaptation au changement climatique				
Perte de revenus liée aux effets physiques du changement climatique provoquant : • **Dommages sur sites** • **Incapacité d'assurer la continuité d'exploitation** dans les zones touchées • **Risque réputationnel lié à la santé et au confort des clients,** sanctions légales potentielles et baisse d'attractivité auprès de la clientèle dans les zones touchées • **Augmentation des dépenses pour l'adaptation des infrastructures** au changement climatique	Risque	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur	Long terme	A, B, C
Atténuation du changement climatique				
Émissions de gaz à effet de serre des sites, dues aux besoins en énergie nécessaire au chauffage ou à la climatisation des bâtiments et autres services	Impact négatif	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur	Long terme	A, B, C
Émissions de gaz à effet de serre issues de la chaîne de valeur amont, notamment : la construction et l'aménagement de sites, les fournisseurs de biens alimentaires et de boissons, les fournisseurs de services de nettoyage et de blanchisserie	Impact négatif	Activités en amont de la chaîne de valeur	Long terme	
Émissions de gaz à effet de serre liées au transport des voyageurs	Impact négatif	Activités en aval de la chaîne de valeur	Long terme	
Perte de revenus liée à la réduction du transport aérien, au niveau des sites et du Groupe, en raison de l'évolution des déplacements professionnels aériens et leur potentielle substitution, de l'augmentation des réglementations en matière de transport, et de la baisse de l'intérêt des clients pour les voyages longue distance	Risque	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur	Long terme	A, B, C
Nouvelle opportunité commerciale pour le tourisme local et bas-carbone, en réponse à la sensibilisation croissante des clients au changement climatique	Opportunité	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur	Long terme	A, B, C
Énergie				
Consommation d'énergie provenant de ressources non renouvelables pour le fonctionnement des sites, accentuée par **l'inefficacité énergétique des bâtiments**	Impact négatif	Activités propres, activités en amont et en aval de la chaîne de valeur	Court-Moyen terme	A, B, C
Ressources aquatiques et marines				
Eau				
Consommation d'eau liée à la chaîne de valeur amont et les rejets dans les eaux souterraines	Impact négatif	Activités en amont de la chaîne de valeur	Long terme	A, B, C hospitalité
Prélèvements en eau pour les activités des sites et mauvaise gestion de l'eau	Impact négatif	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur	Long terme	A, B, C hospitalité
Risque financier lié aux arrêts opérationnels en raison de pénuries d'eau dans les zones de stress hydrique et de négociations plus difficiles avec les communautés locales	Risque	Activités propres, activités en amont et en aval de la chaîne de valeur	Long terme	A, B, C hospitalité

Impact, risque ou opportunité (IRO)	Typologie de matérialité	Position de l'IRO dans la chaîne de valeur	Horizon temporel (Court-Moyen, Long terme)	Activités concernées (A, B, C)
Biodiversité et écosystèmes				
Vecteurs d'impact directs de la perte de biodiversité				
Déforestation et modification de l'usage des sols dans la chaîne de valeur amont en raison de l'agriculture et de la collecte de matières premières	Impact négatif	Activités en amont de la chaîne de valeur	Long terme	
Fragmentation des habitats naturels due aux activités et infrastructures hôtelières	Impact négatif	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur	Court-Moyen et Long termes	A, B, C
Économie circulaire				
Ressources entrantes				
Consommation intensive de ressources dans la chaîne de valeur amont pour la construction et l'entretien des sites	Impact négatif	Activités propres, activités en amont et en aval de la chaîne de valeur	Court-Moyen et Long termes	A, B, C
Déchets				
Mauvaise gestion des déchets sur site ou hors site entraînant une surconsommation des ressources et des dommages environnementaux, **en particulier les déchets alimentaires et le plastique**	Impact négatif	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur	Court-Moyen et Long termes	A, B, C
SOCIAL				
Effectifs de l'entreprise				
Conditions de travail				
Qualité de vie détériorée du personnel en raison des horaires du secteur de l'hôtellerie et de la restauration, avec des inégalités selon les régions géographiques avec des réglementations distinctes	Impact négatif	Activités propres	Court-Moyen et Long termes	A, B hospitalité
Diminution de la qualité de vie du personnel des sites et des sièges**, liée aux bas salaires**	Impact négatif	Activités propres	Court-Moyen et Long termes	A, B
Amélioration de la qualité de l'équilibre vie professionnelle et vie privée	Impact positif	Activités propres	Long terme	A, B
Avantages liés à la protection sociale pour le personnel, notamment dans les pays où les prestations fournies par l'État sont minimales	Impact positif	Activités propres	Court-Moyen et Long termes	A, B
Opportunité commerciale liée à une forte marque employeur, renforçant la réputation du Groupe	Opportunité	Activités propres	Long terme	A, B
Incidents ou accidents liés aux conditions de travail exposant les employés à des blessures ou maladies professionnelles (hygiène de base, absence de dispositifs de sécurité comme les exercices d'évacuation et extincteurs, ergonomie insuffisante, manipulation de produits chimiques, contamination de l'air par les produits de nettoyage, ou encore port de charges lourdes)	Impact négatif	Activités propres	Court-Moyen et Long termes	A, B

Impact, risque ou opportunité (IRO)	Typologie de matérialité	Position de l'IRO dans la chaîne de valeur	Horizon temporel (Court-Moyen, Long terme)	Activités concernées (A, B, C)
Égalité de traitement et égalité des chances pour tous				
Développement des connaissances et des compétences du personnel grâce à des formations sur site et en ligne, favorisant l'employabilité et les évolutions de carrière	Impact positif	Activités propres	Court-Moyen terme	A, B
Préjudices psychologiques et physiques subis par les victimes d'agressions sexuelles sur site ou dans les sièges	Impact négatif	Activités propres	Court-Moyen terme	A, B
Inégalités de genre persistantes pour les salariés : en particulier les inégalités dans l'accès aux postes de direction ou d'encadrement, ainsi que les écarts de rémunération entraînant une moindre rémunération des femmes pour un travail équivalent	Impact négatif	Activités propres	Court-Moyen et Long termes	A
Travailleurs de la chaîne de valeur				
Conditions de travail				
Qualité de vie détériorée en raison des horaires du secteur de l'hôtellerie et de la restauration, avec des inégalités selon les régions géographiques avec des réglementations distinctes	Impact négatif	Activités en amont et en aval de la chaîne de valeur	Court-Moyen et Long termes	C et fournisseurs référencés
Impact positif sur la santé et la sécurité du personnel de la chaîne de valeur grâce à la promotion de normes volontaristes du Groupe auprès de ses franchisés et de ses fournisseurs ainsi qu'à sa Charte Achats Responsables	Impact positif	Activités en amont et en aval de la chaîne de valeur	Court-Moyen terme	C et fournisseurs référencés
Risques financiers et réputationnels concernant la santé et la sécurité du personnel dans la chaîne de valeur, pouvant entraîner des poursuites judiciaires et une couverture médiatique négative en cas d'accident (présumé ou avéré)	Risque	Activités en amont et en aval de la chaîne de valeur	Court-Moyen et Long termes	C et fournisseurs référencés
Autres droits liés au travail				
Impact négatif sur le personnel en cas de **non-respect de conditions d'emploi équitables et décentes** et soumis à des conditions de **logement indignes** pouvant conduire au **travail forcé**	Impact négatif	Activités en amont et en aval de la chaîne de valeur	Court-Moyen et Long termes	C
Communautés locales				
Droits économiques, sociaux et culturels des communautés				
Impact négatif lié à l'existence de violences sexuelles sur site à l'égard de toute personne et plus spécifiquement, lié à l'exploitation sexuelle des enfants dans le secteur du tourisme	Impact négatif	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur	Court-Moyen et Long termes	
Contribution au développement économique et social local	Impact positif	Activités en amont et en aval de la chaîne de valeur	Court-Moyen terme	
Consommateurs et utilisateurs finaux				
Risques liés aux informations sur les consommateurs et/ou les utilisateurs finaux				
Risques juridiques, opérationnels, financiers et réputationnels en cas de violation, par une entité contrôlée par Accor, de la réglementation sur la protection des données ou des engagements du Groupe en matière de protection des données personnelles des clients, ou en cas d'incident de sécurité ayant une incidence sur ces données	Risque	Activités propres, activités en amont et en aval de la chaîne de valeur	Court-Moyen et Long termes	A, B, C
Sécurité des consommateurs et/ou des utilisateurs finaux				
Impact physique et mental du harcèlement sexuel ou de la violence à l'égard des femmes	Impact négatif	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur	Court-Moyen terme	A, B, C

Impact, risque ou opportunité (IRO)	Typologie de matérialité	Position de l'IRO dans la chaîne de valeur	Horizon temporel (Court-Moyen, Long terme)	Activités concernées (A, B, C)
GOUVERNANCE				
Conduite des affaires				
Corruption et versement de pots-de-vin				
Risques financiers et réputationnels liés à des incidents de corruption	Risque	Activités propres, activités en amont et en aval de la chaîne de valeur	Court-Moyen et Long termes	A

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

Impacts, risques et opportunités relatifs aux enjeux environnementaux

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Impacts, risques et opportunités relatifs aux enjeux sociaux et sociétaux

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

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

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

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

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

Grâce à l'implantation mondiale des sites Accor, de nombreuses communautés bénéficient du développement économique et social local engendré par les activités du Groupe.

Une attention particulière est accordée à l'impact négatif du harcèlement sexuel, de l'exploitation et de la violence à l'égard de toute personne, spécifiquement sur des personnes vulnérables (femmes et enfants).

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

Impacts, risques et opportunités relatifs aux enjeux de gouvernance

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

Résilience de Accor face aux risques matériels

Les effets financiers liés aux risques et opportunités matériels ont été estimés dans le cadre de l'évaluation de l'ampleur de ces risques et opportunités. Ces effets sont décrits dans le Chapitre « 6.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés » Note 1.4 « Risque Climatiques ».

Comme prévu, à la suite de l'exercice de cartographie des risques liés aux conséquences du changement climatique mené en 2020 et actualisé en 2022 – fondé sur deux scénarios du GIEC [1] (un scénario extrême à + 4 °C à l'horizon 2100, RCP [2] 8.5, et un scénario contraint à + 1,5 °C, RCP 2.6) – une nouvelle analyse a été conduite en 2025, conformément aux recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) et aux exigences de la CSRD.

Réalisée en collaboration entre la Direction des Risques, la Direction Stratégie et la Direction du Développement durable, et accompagnée par des consultants experts, cette étude a permis de :

- construire un scénario climatique réaliste, adapté aux tendances du secteur du tourisme et de l'hospitalité ;
- identifier et quantifier les impacts financiers des risques physiques et de transition ;
- identifier les opportunités associées ;
- formuler des recommandations stratégiques visant à atténuer les risques et à capitaliser sur les opportunités identifiées.

Cette analyse des risques climatiques et de la dépendance d'Accor vis-à-vis de la biodiversité et des écosystèmes s'appuie sur le scénario médian « *Middle-of-the-Road* » (SSP2-4.5) du GIEC, projetant une trajectoire de réchauffement de + 2,1 °C à l'horizon 2050 et de + 2,7 °C à l'horizon 2100.

Alignée sur le plan d'affaires de Accor à 2030 et extrapolée à 2050, l'étude intègre les perspectives de croissance du tourisme, ainsi que les effets locaux du changement climatique sur les déplacements.

Les principaux résultats de cette nouvelle analyse sont détaillés ci-après dans la section « 3.1.2.11 Les enjeux matériels liés au climat – Les risques et opportunités matériels relatifs au climat ».

Le Département Risques prend en compte l'ensemble des risques auxquels Accor est exposé, y compris ceux liés à la durabilité. Le risque climatique, intégré à la cartographie des risques Groupe, ainsi que les conclusions de cette analyse, sont présentés au Comité des Risques Groupe. Cette démarche vise à approfondir la compréhension des implications du changement climatique sur les activités du Groupe, à éclairer les décisions stratégiques du Comité exécutif, à renforcer l'anticipation des impacts potentiels et à mettre en œuvre, en temps opportun, les mesures d'adaptation appropriées.

La résilience de Accor face aux autres risques et opportunités n'a pas fait l'objet d'une analyse globale spécifique, mais est détaillée dans chaque sous-chapitre correspondant à leur ESRS de référence.

(1) Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat.
(2) Representative Concentration Pathway *(trajectoire de concentration représentative).*

3.1.1.5 Incorporation par référence

Point de donnée	Document de référence	Section du document de référence
ESRS 2 paragraphe 5 b i	Document d'enregistrement universel	Chapitre 1, section « 1.1.1 Un modèle *asset light* »
ESRS 2 paragraphe 21 a-b	Document d'enregistrement universel	Chapitre 4, section « 4.2.1 Informations relatives aux Administrateurs au 31 décembre 2025 »
ESRS 2 paragraphe 21 c	Document d'enregistrement universel	Chapitre 4, section « 4.2. Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2025 »
ESRS 2 paragraphe 21 d-e	Document d'enregistrement universel	Chapitre 4, section « 4.2.3 Politique de Diversité du Conseil d'administration » et section « 4.2.4 Indépendance des Administrateurs »
ESRS 2 paragraphe 22 a-d, 23 a-b et 36 e	Document d'enregistrement universel	Chapitre 4, section « 4.4 Comités du Conseil »
ESRS 2 paragraphe 22 b	Document d'enregistrement universel	Chapitre 4, section « 4.11.1 Annexe A – Règlement intérieur du Conseil d'administration »
ESRS 2 paragraphe 22 c i-iii	Document d'enregistrement universel	Chapitre 4, sections « 4.4.1 Comité d'audit, de la compliance et des risques » et « 4.4.5 Comité ESG »
ESRS 2 paragraphe 26 a-b	Document d'enregistrement universel	Chapitre 4, section « 4.5 Rémunération des mandataires sociaux »
ESRS 2 paragraphe 29, a-e	Document d'enregistrement universel	Chapitre 4, sections « 4.5.1.2 Politique de Rémunération du Président-directeur général »
ESRS 2 paragraphe 53 e	Document d'enregistrement universel	Chapitre 2, section « 2.2.2 Risques Groupes ».
ESRS 2 paragraphe 48 d	Document d'enregistrement universel	Chapitre « 6.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés », Note « 1.4 Risque Climatiques »
ESRS E1 paragraphe 13	Document d'enregistrement universel	Chapitre 4, section « 4.5.1.2 Politique de Rémunération du Président-directeur général »
ESRS S1 paragraphe 50 f	Document d'enregistrement universel	Chapitre 6, section « 6.1.6 Comptes consolidés et notes annexes » Note 5 « Charges et avantages au personnel »
ESRS S1 paragraphe 97 b	Document d'enregistrement universel	Chapitre 4 « 4.5.2.3 Ratios d'équité et évolution annuelle de la rémunération du Président-directeur général, de la rémunération moyenne et médiane des salariés et des performances de la Société »
ESRS G1 paragraphe 5 a	Document d'enregistrement universel	Chapitre 4, section « 4.11.1 Annexe A – Règlement intérieur du Conseil d'administration »
ESRS G1 paragraphe 5 b	Document d'enregistrement universel	Chapitre 4, section « 4.2.1 Informations relatives aux Administrateurs au 31 décembre 2025 »

3.1.2 Agir et protéger l'environnement (ESRS E)

Le secteur de l'hospitalité, et plus largement l'industrie du voyage et du tourisme, a un rôle clé à jouer dans la **transition écologique.** C'est un écosystème composé de multiples acteurs, agissant en amont et en aval de la chaîne de valeur : de l'immobilier à l'agriculture, en passant par la restauration et le divertissement, jusqu'au client final.

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

Depuis plusieurs années, Accor a engagé sa **feuille de route environnementale** en échelonnant ses priorités dans le temps. L'année 2025 a été consacrée principalement aux priorités suivantes :

- renforcer les initiatives existantes du Groupe sur les enjeux clés que sont le climat, l'eau, l'élimination du plastique à usage unique et la diminution du gaspillage alimentaire ;
- instaurer une culture de la consommation responsable de l'eau dans tous les hôtels du Groupe, notamment via l'installation progressive d'équipements hydro-économes, la fiabilisation des données et le lancement d'une vaste campagne de sensibilisation ;
- poursuivre l'accompagnement des sites dans l'écolabellisation, qui récompense et visibilise ceux améliorant leurs pratiques en matière de durabilité ;
- déployer les Politiques Climat et Plan de transition climatique, la Politique Nature et la Politique Alimentation durable.

En 2026, outre la poursuite des efforts déjà initiés, l'accent sera mis sur la mise à jour de la trajectoire SBTi, les enjeux de l'alimentation durable et la réduction des déchets alimentaires et non alimentaires.

Le périmètre d'application des initiatives du Groupe se concentrait jusqu'à récemment sur son cœur d'activité historique qu'est l'hôtellerie. L'intégration des Autres activités et des sièges a été initiée de manière progressive avec l'inclusion en 2024 des entités les plus significatives à l'échelle du Groupe, tel que décrit à la section « 3.1.1.1 Éléments introductifs au Rapport de durabilité ». La priorité a été mise sur la réalisation d'une première mesure pour les indicateurs matériels avec la consolidation des bilans Carbone, des prélèvements en eau, des quantités de déchets, et de ressources entrantes.

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

- les métriques incluent les Autres activités et les sièges, dont les données ont été collectées pour la première fois par le Groupe en 2024. À noter qu'en raison de la diversité des activités représentées, le recours à de la donnée estimée est généralement plus important pour ces nouveaux périmètres ;
- les politiques, objectifs et plans d'action s'appliquent à l'ensemble du parc hôtelier de Accor, les Autres activités et les sièges étant exclus à ce stade. Des premiers échanges ont été réalisés au premier trimestre 2025 avec les Autres activités opérant plus particulièrement dans le secteur de la restauration, pour partager les initiatives existantes et les associer en particulier au traitement des enjeux sur l'alimentation durable et le gaspillage alimentaire.

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

3.1.2.1 Répondre aux enjeux climatiques (ESRS E1)

3.1.2.1.1 Les enjeux matériels liés au climat (IRO-1, SBM-3)

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

Impact, risque ou opportunité (IRO)	Typologie de matérialité	Position de l'IRO dans la chaîne de valeur	Horizon temporel [1]	Activités concernées [2]
Adaptation au changement climatique				
Perte de revenus liée aux effets physiques du changement climatique provoquant : • **Dommages sur sites** • **Incapacité d'assurer la continuité d'exploitation** dans les zones touchées • **Risque réputationnel lié à la santé et au confort des clients,** sanctions légales potentielles et baisse d'attractivité auprès de la clientèle dans les zones touchées • **Augmentation des dépenses pour l'adaptation des infrastructures** au changement climatique	Risque	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur	LT	A, B, C
Atténuation du changement climatique				
Émissions de gaz à effet de serre des sites, dues aux besoins en énergie nécessaire au chauffage ou à la climatisation des bâtiments et autres services	Impact négatif	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur	LT	A, B, C
Émissions de gaz à effet de serre issues de la chaîne de valeur amont, notamment : la construction et l'aménagement de sites, les fournisseurs de biens alimentaires et de boissons, les fournisseurs de services de nettoyage et de blanchisserie	Impact négatif	Activités en amont de la chaîne de valeur	LT	
Émissions de gaz à effet de serre liées au transport des voyageurs	Impact négatif	Activités en aval de la chaîne de valeur	LT	
Perte de revenus liée à la réduction du transport aérien, au niveau des sites et du Groupe, en raison de l'évolution des déplacements professionnels aériens et leur potentielle substitution, de l'augmentation des réglementations en matière de transport et de la baisse de l'intérêt des clients pour les voyages longue distance	Risque	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur	LT	A, B, C
Nouvelle opportunité commerciale pour le tourisme local et bas-carbone, en réponse à la sensibilisation croissante des clients au changement climatique	Opportunité	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur	LT	A, B, C
Énergie				
Consommation d'énergie provenant de ressources non renouvelables pour le fonctionnement des sites, accentuée par **l'inefficacité énergétique des bâtiments**	Impact négatif	Activités propres, activités en amont et en aval de la chaîne de valeur	C-MT	A, B, C

Politique clé	Plans d'action clés	Objectifs clés
Politique Climat	• Déployer une *Environnemental Performance Scorecard* en phase amont des projets hôteliers en conversion • Atténuer les risques climatiques grâce à l'alignement aux normes de certification BREEAM et LEED • Identifier les gisements d'efficacité énergétique via la réalisation d'audit énergétique • Accompagner les hôtels dans leur approvisionnement en énergie renouvelable • Renforcer l'éco-certification des hôtels • Développer un *Carbon tracker* pour sensibiliser les clients • Former et sensibiliser les différentes parties prenantes (*School for Change*)	• - 46,2 % sur les émissions du Scope 1 et 2 entre 2019 et 2030 • - 27,5 % sur les émissions des Scopes 3.1, 3.3, 3.14 entre 2019 et 2030 (voir Engagements SBTI « 3.1.2.1.4 Le plan de transition »)

(1) Court-Moyen-Long terme.
(2) Périmètre A : Hôtels filiales, sièges et Autres activités/Périmètre B : Hôtels managés/Périmètre C : Hôtels franchisés.

Les impacts matériels relatifs au climat

Quatre impacts matériels liés aux enjeux climatiques ont été identifiés à travers l'analyse de double matérialité. L'analyse a été conduite en tenant compte de la chaîne de valeur de Accor et s'est construite avec les experts internes du Groupe, et sur des rapports scientifiques et sectoriels. Les impacts affectant plusieurs thématiques de durabilité ont également été considérés lors de l'analyse de double matérialité.

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

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

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

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

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

Les risques et opportunités matériels relatifs au climat

Le risque climatique est identifié comme un enjeu majeur au sein de l'analyse de risques du Groupe.

Le processus d'analyse de double matérialité de 2024 ayant permis d'identifier les impacts, risques et opportunités liés au climat s'est appuyé sur les résultats de précédentes études portant sur les activités hôtelières du Groupe (TCFD 2022, analyse des risques physiques AXA Altitude 2023). L'analyse de double matérialité a également été construite avec la connaissance des experts internes du Groupe et la consultation de parties prenantes. Parmi ces dernières, les actionnaires du Groupe ainsi que les représentants d'ONG ou d'instituts environnementaux identifient un risque élevé en lien avec le changement climatique.

Ce processus a permis de faire ressortir **deux risques et une opportunité matériels** :

- **un risque physique,** lié à l'augmentation des aléas climatiques pouvant engendrer des dommages matériels sur les sites, une incapacité à assurer la continuité d'exploitation dans les zones touchées ou encore une baisse d'attractivité auprès de la clientèle dans ces zones. Ces conclusions sont soutenues par les résultats de l'étude AXA Altitude démontrant que, dans un scénario climatique extrême (+ 4,4 °C d'ici 2100), la moitié des hôtels du Groupe pourrait être fortement exposée aux aléas climatiques : chaleurs extrêmes, inondations, glissements de terrains, etc. La probabilité d'occurrence a été évaluée comme élevée et croissante dans le temps. Les dommages matériels et la perte de revenus impacteraient directement le propriétaire et indirectement Accor (perte de revenus), en raison du modèle *asset light* du Groupe ;
- **un risque de transition** dû à l'évolution des déplacements professionnels aériens et à leur potentielle substitution, à l'augmentation des réglementations en matière de transport et à la baisse de l'intérêt des clients pour les voyages longue distance. Cette hypothèse, soutenue par les résultats de l'analyse TCFD 2022, révèle qu'une part non négligeable des revenus du Groupe pourrait être exposée à la baisse des déplacements professionnels d'ici 2030. L'évolution des habitudes des consommateurs dans le cadre des voyages de loisirs est plus difficilement prévisible mais pourrait également être affectée par l'évolution potentielle du coût du transport aérien ou encore par la régulation du trafic. Le risque est particulièrement élevé pour les hôtels situés à proximité d'aéroports ou non accessibles par des modes de transport de substitution tels que le train. L'ampleur et la probabilité de ce risque ont été évaluées comme plus élevés sur le long terme : les contraintes sur le trafic aérien et la diminution des voyages en avion pourraient s'amplifier avec le temps ;
- la transition climatique peut, en revanche, présenter une **opportunité** pour Accor. D'une part, en améliorant la performance carbone des hôtels par rapport à celle de ses concurrents, le Groupe pourrait gagner des parts de marché. D'autre part, en adaptant sa stratégie de développement pour répondre à une potentielle demande croissante de tourisme domestique, les revenus du Groupe pourraient croître. Cette opportunité est formulée par certains experts internes du Groupe et l'analyse TCFD 2022. Cette dernière montre que les voyageurs professionnels accordent une importance croissante aux données carbone des hôtels, avec une croissance de chiffre d'affaires projetée pour les hôtels les plus durables.

En 2025, une nouvelle analyse a permis de décrire précisément les risques physiques et de transition relatifs au climat et les opportunités associées.

Ce projet a été mené par les Départements et Directions Risques, Développement durable et Stratégie de Accor, et a mobilisé les équipes Développement, Achats et Performance commerciale lors des Comités de pilotage et opérationnels.

Les précédentes études TCFD 2022 et AXA Altitude 2023 visaient à identifier le panel de risques et opportunités auxquels peut être soumis Accor, et se sont donc basées sur des scénarios extrêmes (+ 1,5 °C et + 4 °C) afin d'être les plus couvrantes possibles, et en accord avec les exigences de la CSRD. L'objectif de cette nouvelle analyse 2025 étant de décrire et quantifier précisément les risques et opportunités préalablement identifiés pour Accor, le Groupe a fait le choix de la fonder sur un scénario climatique médian. Le scénario choisi prévoit un réchauffement mondial de + 2,7 °C d'ici 2100 (IPCC SSP2-4.5). De plus, l'analyse a été conduite pour deux horizons temporels : 2030 et 2050. Le périmètre d'analyse est similaire à celui des analyses précédentes (étude AXA Altitude et analyse TCFD 2022) : il comprend les filiales, les sites managés et les sites franchisés (périmètres A, B et C mais exclut les Autres activités et les sièges). La base de référence pour quantifier l'impact financier des risques climatiques repose sur le plan d'affaires de Accor pour 2030, extrapolé ensuite à 2050.

Les résultats de cette analyse ont permis à Accor de quantifier l'impact sur le chiffre d'affaires du Groupe associé aux risques physiques. L'impact est notamment lié à la sécheresse et à la chaleur, qui constituent les deux aléas climatiques générateurs de la perte de chiffre d'affaires la plus conséquente. La perte de valeur des actifs pour les propriétaires d'hôtels a également été quantifiée. En raison du modèle *asset light* de Accor, cet impact financier demeure maîtrisable pour le Groupe.

Les risques de transition relatifs à l'évolution des demandes clients en matière de durabilité et de climat, et au renforcement des réglementations touristiques liées à la transition ont également été investigués dans le cadre de la nouvelle analyse 2025. Leur impact financier pour le Groupe a été quantifié à horizons 2030 et 2050. Ce dernier se révèle plus conséquent que celui des risques physiques. L'analyse a également permis d'identifier trois enjeux de transition additionnels : la réglementation sur l'efficacité énergétique des bâtiments, l'impact des taxes carbone et enfin le manque d'attractivité de la marque Accor pour les propriétaires d'hôtels en matière d'enjeux climat. Le Groupe considère que ces enjeux n'ont pas d'impact significatif sur l'analyse de double matérialité 2025.

Les résultats ont également permis d'obtenir une quantification des avantages concurrentiels qui pourraient être obtenus par le Groupe en adaptant son offre et sa stratégie de croissance à l'évolution de la demande des clients et propriétaires d'hôtels, et aux contraintes liées aux destinations. Ces opportunités ont été évaluées à horizons 2030 et 2050, en prenant pour hypothèses la mise en œuvre d'une offre compétitive sur le marché en matière de durabilité.

L'analyse 2025 a ainsi permis de mettre en exergue la résilience du modèle de Accor en raison de son implantation internationale : le Groupe pourrait tirer parti de ces opportunités pour contrebalancer ses risques de transition dans un scénario climatique médian (+ 2,7 °C d'ici 2100), en captant des parts de marché additionnelles sur les marchés domestiques, à plus faibles risques climatiques physiques, et à moindres impacts carbone (mix énergétique décarboné). Suite à cette analyse, des recommandations stratégiques visant à atténuer les risques et à capitaliser sur les opportunités identifiées sont en cours de développement.

3.1.2.1.2 Une gouvernance établie (GOV-3)

La rémunération variable long-terme du Président-directeur général comporte un critère lié à la réduction de l'empreinte carbone, conformément aux engagements publics du Groupe. Ce critère et son poids dans la rémunération du Président-directeur général sont détaillés plus amplement au chapitre 4, section « 4.5.1.2 Politique de Rémunération du Président-directeur général ». Le périmètre de cet objectif diffère du périmètre des objectifs de réduction publiés en section « 3.1.2.1.4 Engagement SBTi », ce dernier comprenant également les Autres activités.

3.1.2.1.3 Politique Climat (E1-2)

En 2024, Accor a développé une Politique Climat présentant ses impacts et ses leviers d'action pour lutter contre le réchauffement climatique et réduire son empreinte carbone. Cette Politique, publiée en décembre 2024, a été validée par la Directrice Développement durable et présentée en Comité de pilotage Climat. Elle couvre l'ensemble des activités du Groupe, soit les périmètres A, B et C, sur l'ensemble des Scopes 1, 2 et 3 (voir section « 3.1.1.1 Éléments introductifs au Rapport de durabilité »). Le Comité de pilotage Climat, sous l'égide de la Direction Développement durable, conduit le déploiement de la Politique.

Cette Politique s'appuie sur l'analyse de double matérialité, et, plus précisément, sur l'identification des risques, impacts et opportunités liés au changement climatique, tels que rappelés à la section « 3.1.1.4 L'analyse de double matérialité ».

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

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

3.1.2.1.4 Le Plan de transition (E1-1/3/4)

Le Groupe a publié en 2024 son premier Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique et vise à l'améliorer progressivement afin de l'aligner complètement avec les attentes réglementaires.

Le présent Plan de transition décrit ci-après est néanmoins incomplet au sens de la norme prévue par la CSRD :

- les objectifs 2030 du Scope 3 sont alignés sur une trajectoire « en dessous de + 2 °C », conformément aux attentes SBTi, mais non alignés sur une trajectoire + 1,5 °C ;
- les objectifs long-terme au-delà de 2030 ne sont pas définis ;
- 9 % des émissions de gaz à effet de serre totales ne sont pas couvertes par le Plan.

Accor un acteur engagé pour la transition

En 2015, l'Accord de Paris, adopté par 195 pays, a fixé l'ambition d'atteindre la neutralité carbone planétaire d'ici 2050 afin de limiter le réchauffement climatique à + 1,5 °C.

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

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

Le Groupe s'est ainsi fixé des objectifs de réduction de ses émissions de CO_2, en valeur absolue, de 46,2 % pour les Scopes 1 et 2 (trajectoire 1,5 °C), et de 27,5 % pour le Scope 3 (trajectoire en-dessous de 2 °C) d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2 019.

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

Les activités du Groupe

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

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

- **périmètre A** : Accor dispose d'un contrôle opérationnel et financier complet des OpEx [1] (sauf lorsque celles-ci sont intégrées dans le contrat de location). Concernant les CapEx [2], ils dépendent de la situation :
  - dans le cas des actifs détenus en propriété, Accor a un contrôle complet des CapEx,
  - dans le cas des actifs loués, la responsabilité est indiquée dans le contrat entre le propriétaire et l'exploitant (Accor). Dans la majorité des cas, les principaux lots du bâtiment liés à la performance énergétique – par exemple de climatisation ou d'isolation du bâtiment – sont sous la responsabilité du propriétaire. En revanche, Accor doit assurer les dépenses d'entretien (OpEx) ;
- **périmètre B** : Le Groupe ne dispose pas d'un contrôle sur l'intégralité des opérations et investissements des sites du périmètre B, mais dans le cadre du contrat de management, Accor peut influer sur un certain nombre de décisions opérationnelles, dont les consommations énergétiques des hôtels, dans le cadre de la proposition d'un budget (OpEx) qui est soumis ensuite à l'approbation du propriétaire du site. Les salariés de ce périmètre ne sont pas employés par Accor, mais par les propriétaires de ces sites. Toutefois, compte tenu de cette capacité d'influence, le Groupe retient le périmètre B dans son périmètre de contrôle opérationnel au sens des ESRS. En revanche, le contrôle des dépenses d'investissement (CapEx) reste de la responsabilité du propriétaire hôtelier ;
- **périmètre C** : Accor n'a ni contrôle opérationnel, ni contrôle financier. Ainsi, dans le cas d'un site sous contrat de franchise, Accor ne dispose en aucun cas de contrôle sur les OpEx ou les CapEx ;
- **périmètre complet** : A + B + C.

Le Groupe ne porte donc pas dans sa consolidation financière d'éléments relatifs aux périmètres B et C.

Ces notions de rôles et d'influence sont importantes dans le cadre du Plan de transition car les ressources et la mise en œuvre des actions dépendent du porteur des responsabilités.

Le périmètre comprend également les activités détaillées ci-dessous :

- **les émissions associées aux sièges** (par exemple, les déplacements professionnels, l'énergie des bâtiments administratifs) sont comptabilisées dans le périmètre A (voir dans le tableau de consolidation globale sous-section ci-dessous « Situation en 2023 ») ;
- **les émissions associées aux Autres activités** dont la part détenue par le Groupe est supérieure à 50 %, sont également comptabilisées dans le périmètre A.

Engagement SBTi

Contexte

En 2020, Accor s'est engagé dans une stratégie Climat et s'est fixé un objectif à moyen terme (2030), validé par l'initiative *Science-Based Targets (*SBTi). Cette initiative collective propose aux acteurs économiques des outils et méthodologies permettant de définir des engagements alignés sur l'Accord de Paris.

Conformément aux attendus du SBTi *Corporate Net-Zero Standard Criteria,* Accor a soumis une demande d'engagement compatible avec une trajectoire + 1,5 °C à moyen terme (soit 2030) sur les Scopes 1 et 2. Le Groupe n'a pas encore défini de cible à long terme au-delà de 2030. L'engagement de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe est exprimé en valeur absolue. Cela signifie que Accor devra réduire ses émissions indépendamment de la croissance de son parc.

Les engagements pris par Accor sont les suivants [3] :

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

Accor a répondu aux attentes du *Corporate Standard Net-Zero Criteria* concernant le choix du périmètre d'engagement SBTi. Pour valider sa trajectoire, le Groupe doit ainsi couvrir l'ensemble des Scopes 1 et 2, et *a minima* 67 % du Scope 3. Le tableau des émissions, présenté ci-dessous au sein de la section « 3.1.2.1.5 Déclaration 2025 » présente les éléments inclus dans le périmètre d'engagement SBTi.

Accor s'est engagé auprès de SBTi en 2020. L'année 2019 a ainsi été définie comme année de référence, puisqu'il s'agissait de l'année représentative en termes d'activité économique pour le secteur de l'hôtellerie (année pré-Covid) la plus récente.

En accord avec la méthodologie décrite par l'annexe E du GHG *Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard* – Édition révisée (Janvier 2005), Accor a dû effectuer une actualisation de son année de référence en raison de l'évolution :

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

La dernière actualisation de l'année de référence a été réalisée en 2024, par rapport à l'année la plus récente de publication des émissions, c'est-à-dire 2023.

Évolution du périmètre d'activité

Le parc hôtelier sous enseigne Accor est en constante évolution, en raison, notamment, du modèle d'affaires du Groupe. Ainsi, les règles en vigueur pour assurer une comptabilité carbone cohérente nécessitent de mettre à jour l'année de référence (2019). Cette mise à jour implique d'enlever les hôtels qui ne sont plus dans le parc et d'ajouter les nouveaux hôtels dont les bâtiments ont été construits ou existants avant 2019. La dernière mise à jour a été détaillée dans le Document d'enregistrement universel de 2024.

(1) Les OpEx sont les dépenses d'exploitation : ce sont les charges courantes pour la conduite des affaires.
(2) Les CapEx sont les dépenses d'investissement : ce sont les dépenses ayant pour objectif des avantages économiques futurs.
(3) Les engagements sont pris sur des émissions calculées selon la méthode market-based pour le Scope 2.

Évolution du périmètre de reporting obligatoire

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

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

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

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

  Le reste des Autres activités n'est pas compris dans cette rétro-actualisation.

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

Évolution méthodologique de reporting

Entre 2021 et 2023, Accor a fait évoluer sa méthodologie de collecte et de calcul des données GES, afin d'améliorer le taux de couverture et d'accroître le recours aux données d'activité. Ces évolutions méthodologiques ont été présentées dans le Document d'enregistrement universel de 2023.

Tableau de quantification de l'impact des différentes évolutions de l'année de référence 2019 (en $ktCO_2eq$)

Émissions 2019 renseignées au sein de la déclaration SBTi	6 726
Évolution du périmètre d'activité (évolution du parc hôtelier)	(204)
Évolution du périmètre de reporting obligatoire (intégration des Autres activités et activités support)	(214)
Évolution méthodologique de reporting	628
Émissions 2019 rétro-actualisées en 2024	6 936

Le principe de rétro-actualisation de l'année de référence devrait théoriquement être conduit chaque année afin de proposer aux parties prenantes internes et externes une comparaison homogène de l'évolution des émissions de Accor. Le Groupe s'engage à réaliser cet exercice *a minima* tous les deux ans. La prochaine publication des données rétro-actualisées aura donc lieu en 2026. La décomposition des émissions 2019 rétro-actualisées selon les périmètres organisationnels (conformément au critère de contrôle opérationnel, périmètres A et B) et les catégories du *Greenhouse Gas (GHG) Protocol* est à retrouver en annexe du présent document.

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

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

Accor ne dispose pas d'engagement Net Zéro à horizon 2050 mais étudie la possibilité de soumettre un dossier d'engagement Net Zéro à SBTi durant l'année 2026. Le Groupe avait initialement jugé nécessaire d'anticiper son engagement de renouvellement SBTi et de faire valider ses objectifs SBTi actualisés d'ici 2025. Cependant, le SBTi a depuis publié une note d'orientation précisant que la révision devait avoir lieu à partir de la date d'anniversaire (mars 2026, cinq ans après la validation des objectifs SBTi 2030). En 2026, Accor vise donc à renouveler la validation de ses objectifs 2030.

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

Les objectifs SBTi de Accor ne sont pas exprimés en intensité. Dans le cadre de l'engagement SBTi + 1,5 °C, Accor suit une trajectoire de réduction des émissions en valeur absolue. Les objectifs de Accor sont décomposés selon les Scopes (1, 2 et 3). Accor ne dispose donc pas d'un objectif global tous Scopes confondus. L'objectif SBTi + 1,5 °C porte sur les Scopes 1 et 2.

Périmètre temporel d'engagement

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

Définition du Plan de transition

Le Plan de transition a été développé en prenant pour point de départ l'année la plus récente au moment de son élaboration, soit 2023.

La définition du périmètre intègre deux dimensions :

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

Pour rappel, les émissions peuvent être rassemblées par Scope :

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

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

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

Le périmètre SBTi couvre plus de 90 % des émissions totales de l'empreinte carbone de Accor.

Du point de vue organisationnel, le périmètre A représente moins de 5 % des émissions totales. Le principal enjeu se situe en effet sur le périmètre B, le parc des hôtels managés, qui représente environ 80 % des émissions totales.

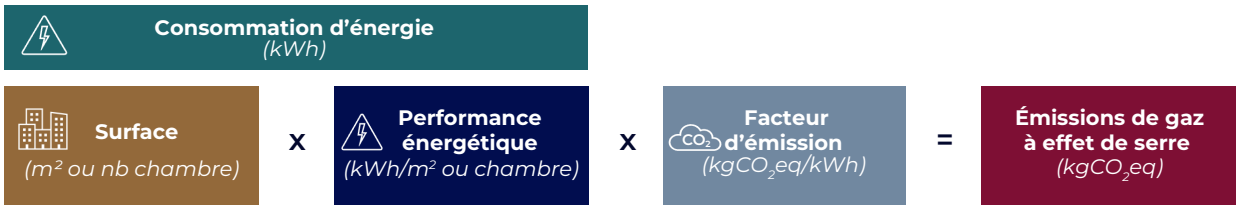
Émissions liées à l'énergie

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

- Scope 1 (émissions directes) ;
- Scope 2 (émissions indirectes) ;
- Scope 3.14 (émissions des franchisés) ;
- Scope 3.3 (émissions liées aux combustibles et à l'énergie, non incluses dans le Scope 1 ou 2).

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

Décomposition des émissions liées à l'énergie



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

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

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

La surface

Cette donnée est fonction du parc hôtelier de Accor et de la superficie moyenne d'un hôtel. Elle se rapporte donc directement au développement de l'activité et ne représente pas un levier de décarbonation puisque l'évolution du parc hôtelier se reflète dans les mises à jour fréquentes de l'année de référence.

La performance énergétique de l'hôtel

La performance énergétique dépend de :

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

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

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

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

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

Ces émissions se calculent de la même manière que pour les autres émissions liées à l'énergie. Elles dépendent principalement du type d'énergie et du pays. À noter que le recours aux énergies renouvelables, telle que l'énergie solaire photovoltaïque ou l'énergie éolienne, pourrait dans certaines géographies augmenter les émissions amont. La diminution de la consommation ou la pratique de l'autoconsommation constituent les principaux leviers de réduction de ces émissions.

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

Émissions hors énergie

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

Décomposition des émissions liées aux activités de restauration

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

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

Le nombre de couverts servis

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

Le volume du couvert

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

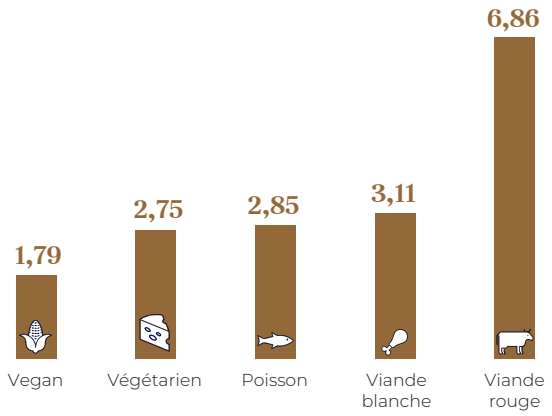
Le type de couvert servi

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

L'origine et le mode de production du couvert

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

Facteurs d'émissions moyens par couvert servi dans les sites Accor *(en $kgCO_2eq$/couvert)*



Décomposition des émissions liées aux activités de lavage du linge

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

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

Le nombre de nuitées

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

Le volume de linge par nuitée

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

Les modalités de lavage

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

Décomposition des émissions liées aux fluides frigorigènes

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

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

La surface climatisée

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

Le volume de fuite de fluides frigorigènes

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

Le facteur d'émission

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

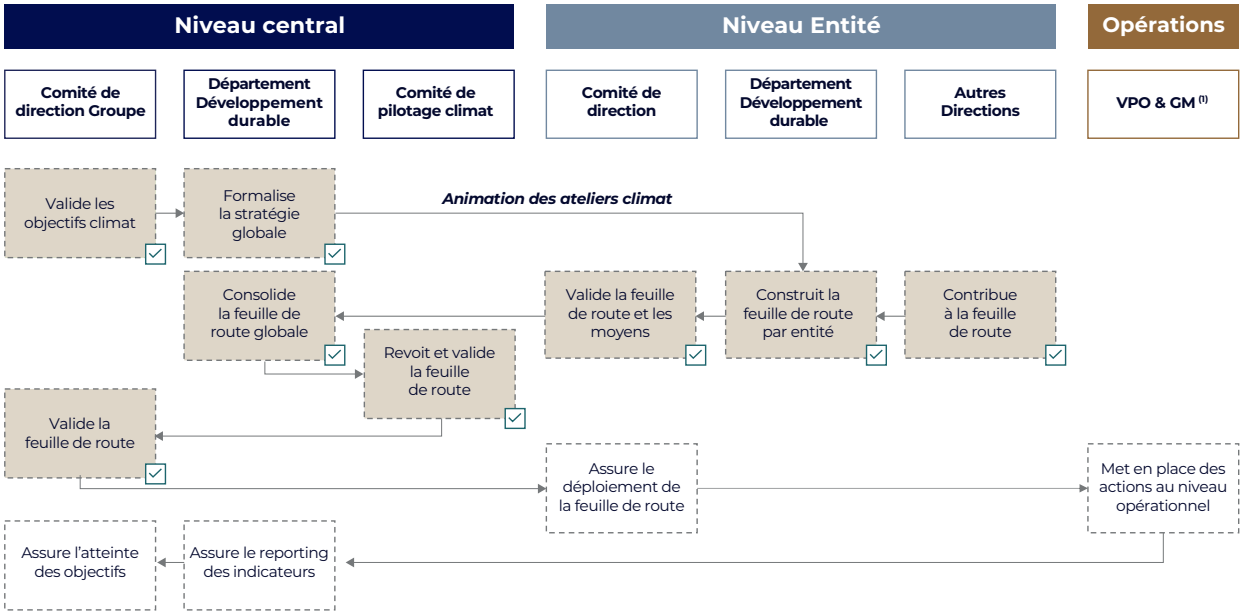
Trajectoire Carbone : leviers

Définition du Plan de transition : ateliers Carbone

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

Au cours de l'année 2024, les feuilles de route ont été présentées et validées en Comité de pilotage Climat, puis présentées en Comité exécutif. Le Groupe poursuit actuellement ses travaux pour identifier et proposer aux propriétaires des solutions disponibles et adaptées aux enjeux du secteur de l'hospitalité.

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



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

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

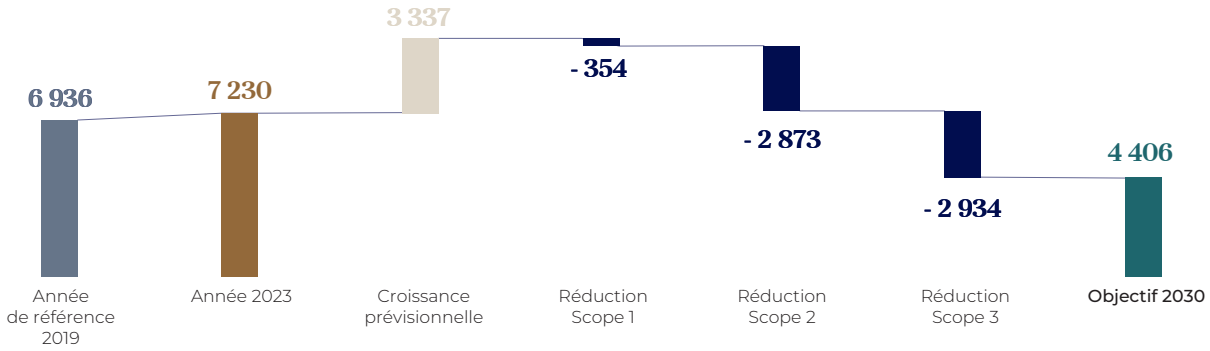
Pour intégrer la projection de croissance du parc d'hôtels, un volume d'émissions carbone liées à la croissance du parc a été modélisé dans la trajectoire. En considérant la croissance, toute chose égale par ailleurs, par rapport à 2023, cette hypothèse est conservatrice (voir la méthodologie dans les annexes du présent document).

Au cours de l'année 2025, le Groupe n'a rencontré aucune modification de portefeuille susceptible d'impacter les leviers de réduction des émissions identifiés au sein du Plan de transition. De plus, aucune nouvelle technologie susceptible d'impacter ces leviers n'a été adoptée.

Trajectoire 2030

Les figures à venir sont des graphiques « en cascade » permettant de modéliser les réductions d'émissions carbone des différents postes permettant l'atteinte de l'objectif SBTi à moyen terme (2030).

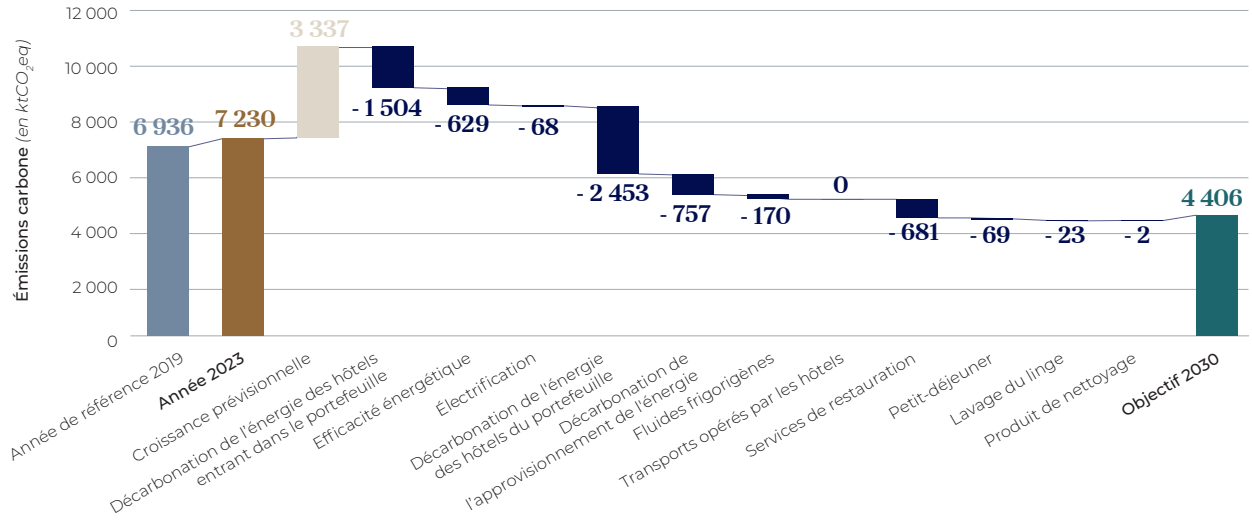
Décomposition par Scope



La décomposition par levier de réduction des émissions est présentée ci-dessous.

La consolidation des leviers par Scope dépend du périmètre de l'hôtel (A, B ou C). À titre d'exemple la mise en place du levier d'efficacité énergétique dans un hôtel du périmètre B contribue à la baisse du Scope 1 et 2 alors qu'un hôtel du périmètre C contribue à baisse du Scope 3.

*Décomposition des leviers pour atteindre l'objectif SBTi 2030**



* *L'ensemble des leviers permet d'aller au-delà de l'objectif 2030.*

Pour étudier l'adéquation entre les moyens financiers (CapEx et OpEx) et la stratégie climat, il convient de décomposer les leviers ci-dessus selon les trois périmètres de responsabilité :

- périmètre A : émissions du périmètre sur lequel Accor dispose d'une maîtrise opérationnelle et financière (sièges et sites filiales) ;
- périmètre B : émissions des sites sous contrat de management ;
- périmètre C : émissions des sites sous contrat de franchise.

Périmètre A

Le périmètre A constitue le périmètre sur lequel Accor dispose d'un contrôle opérationnel et financier. Pour rappel, ce périmètre représente moins de 5 % des émissions déclarées par Accor.

Ce périmètre regroupe :

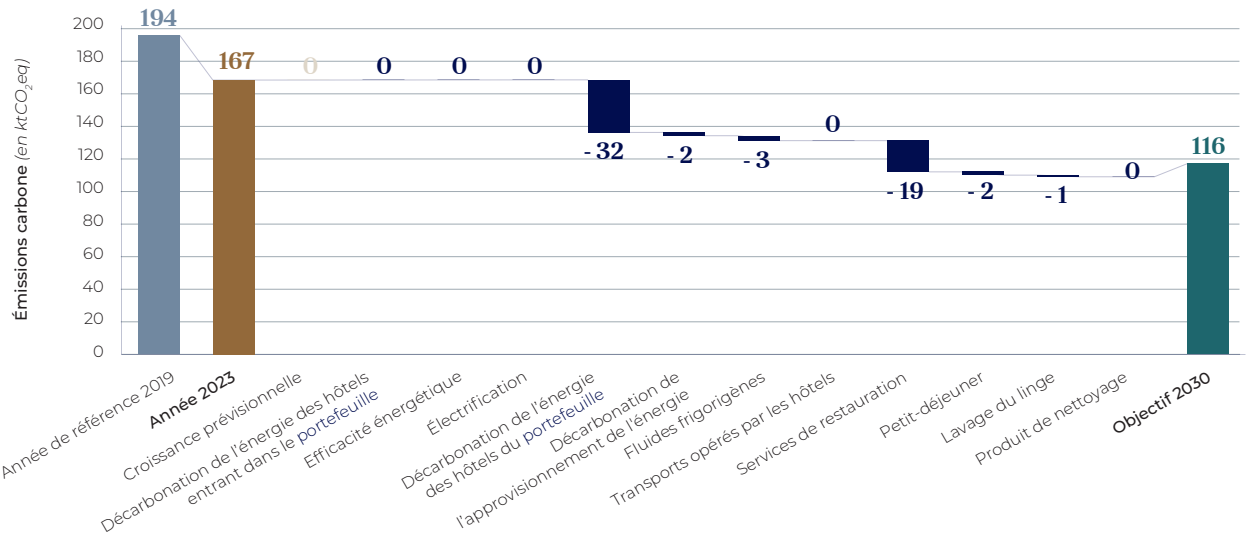
- les activités hôtelières des filiales ;
- les activités support, en soutien aux activités opérationnelles hôtelières, exercées par les sièges.

Pour rappel, les Autres activités intégrées au périmètre du Rapport de durabilité sont comptabilisées dans l'année de référence en tant qu'investissements dans la catégorie 3.15 du *Greenhouse Gas (GHG) Protocol*. Elles ne figurent pas dans le périmètre d'engagement SBTi, et ne font donc pas l'objet d'un traitement spécifique dans le plan de transition.

Conformément au modèle d'affaires *asset light* du Groupe, ce périmètre reste principalement composé d'actifs immobiliers de location et non détenus par Accor (95 %). Ainsi le levier d'amélioration de la performance énergétique des actifs via de l'investissement en CapEx n'a pas été considéré. La faible part d'éligibilité à la Taxonomie reflète également cette situation. Sauf cas isolés, Accor ne porte pas de responsabilité sur les investissements relatifs à l'amélioration de l'enveloppe des bâtiments de ce périmètre, ni sur les systèmes de chauffage, ventilation, climatisation (CVC).

L'objectif SBTi du périmètre A ne pourra donc être atteint que par le levier des OpEx. Cela se traduirait notamment par le recours à un approvisionnement en électricité bas-carbone. En 2025, 34 % de l'approvisionnement en électricité des sites de ce périmètre est réalisé en énergie bas-carbone, via des certificats d'origine de l'énergie. En complément, les sites de ce périmètre disposant d'un service de restauration ont également pour objectif d'augmenter la part de couverts végétariens dans leur offre. Le montant prévisionnel estimé pour couvrir l'achat des certificats d'énergie du périmètre A était estimé à environ 125 milliers d'euros en 2025. Le montant n'ayant pas été engagé en 2025 et le périmètre ayant légèrement diminué, l'action est reportée sur 2026 avec un montant global réévalué à 115 milliers d'euros. (1)

*Périmètre A - Décomposition des leviers pour atteindre l'objectif SBTi 2030 **



* *L'ensemble des leviers permet d'aller au-delà de l'objectif 2030.*

La stratégie de Accor vise à généraliser son modèle d'affaires *asset light* sur l'ensemble de son parc. Par conséquent, le Groupe ne modélise pas d'émissions verrouillées *(Locked-in emissions),* puisqu'il n'a pas vocation à réaliser d'investissements dans des actifs immobiliers ou industriels qui pourraient générer de futures émissions. La part des émissions du périmètre A de Accor étant très faible (< 5 %), ces émissions ne présentent pas un risque significatif au regard de l'atteinte des engagements.

(1) Montant excluant le périmètre Australie.

Périmètre B

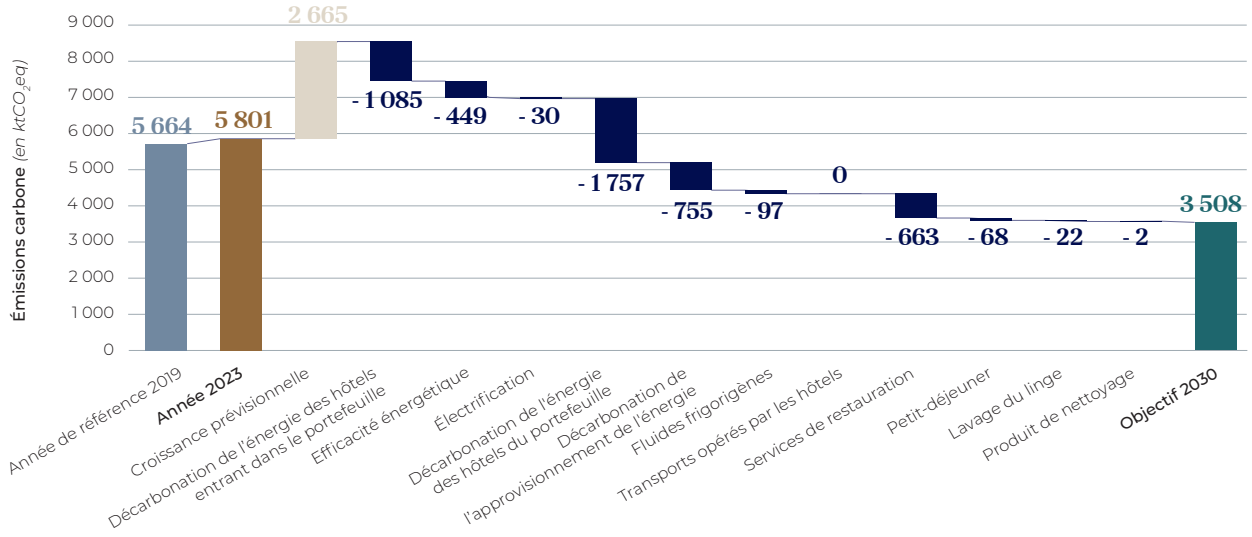
Le périmètre B regroupe l'ensemble des sites sous contrat de management du parc Accor. Par la nature *asset light* de son modèle d'affaires, Accor ne porte pas la responsabilité des investissements (CapEx) pour ces sites. En effet, ces investissements sont sous la responsabilité directe des propriétaires de site. En revanche, Accor met à disposition les informations et les moyens pour accompagner les propriétaires via différents programmes, par exemple au travers de ses services d'achats groupés (contrats de référencement) ou de ses services techniques (voir ci-dessous).

Concernant les dépenses OpEx, celles-ci sont proposées par Accor mais validées par les propriétaires. Dans le cadre de ses services d'achats groupés, Accor dispose de contrats-cadres permettant aux sites de nombreux pays de bénéficier d'une offre d'approvisionnement en énergie renouvelable, ou de certificats d'énergie renouvelable de qualité (conformes aux attentes du *Carbon Disclosure Project*, CDP).

Les réglementations internationales sur l'usage des gaz réfrigérants (Protocole de Kyoto, Protocole de Montréal, Amendement de Kigali, Directive F-Gas) permettent de modéliser une diminution de l'impact des émissions fugitives par le changement de gaz frigorigène. Le renouvellement des installations de climatisation en fin de vie, en conformité avec les nouvelles réglementations, couplé à la mise en place de contrats d'entretien, limitent les fuites. Pour les constructions neuves, la Direction Design & Technical Services se réfère aux normes de certification BREEAM *(Building Research Establishment Environmental Assessment Method)* et LEED *(Leadership in Energy and Environmental Design)*. Les certifications BREEAM et LEED encouragent l'utilisation de réfrigérants à faible Potentiel de Réchauffement Global (PRG) grâce à leurs crédits énergétiques et environnementaux. Dans la pratique, l'obtention des certifications BREEAM ou LEED nécessite généralement des réfrigérants dont le potentiel de réchauffement global (PRG 100) est bien inférieur à 1 000 $kgCO_2e/kg$, ainsi qu'une charge de réfrigérant et des fuites réduites.

Par ailleurs, Accor projette une décarbonation de son Scope 3 hors énergie en s'appuyant notamment sur l'évolution de la nature des couverts servis dans ses restaurants. Dans le cadre de son programme *Good food feels great,* la part d'offre végétarienne doit augmenter au profit de couverts à base d'autres protéines. Concernant le petit-déjeuner, le levier majeur porte sur l'origine des produits proposés. Le programme *Good food feels great* vise à soutenir la mise en valeur des produits locaux et de saison, et donc favoriser la baisse des émissions.

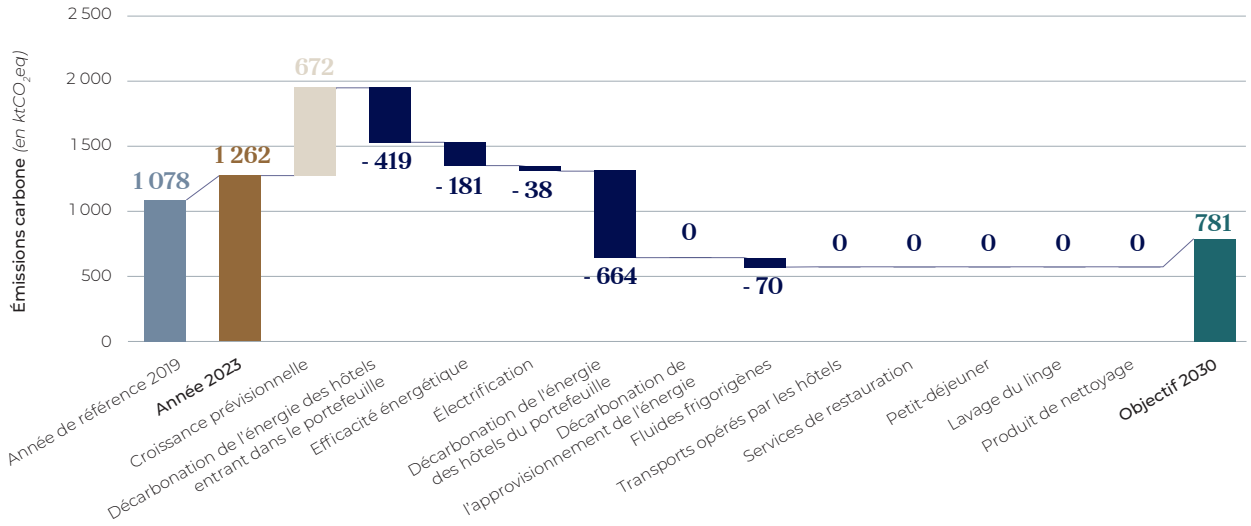
Périmètre B - Décomposition des leviers pour atteindre l'objectif SBTi 2030



Périmètre C

Le périmètre C regroupe l'ensemble des sites du parc Accor sous contrat de franchise. Le contrat de franchise implique que Accor ne porte aucune responsabilité, ni pour les investissements (CapEx), ni pour les dépenses d'exploitation (OpEx) de ces hôtels. Accor met néanmoins en œuvre des informations et des moyens pour accompagner les propriétaires via différents programmes (voir ci-dessous). Concernant les émissions fugitives et les émissions liées aux autres catégories du Scope 3, les mêmes hypothèses que pour le périmètre B ont été prises en compte.

Périmètre C - Décomposition des leviers pour atteindre l'objectif SBTi 2030



Stratégie de Accor pour atteindre les objectifs

Les attentes des parties prenantes de Accor en matière de décarbonation sont nombreuses et diverses. Elles jouent un rôle significatif dans les moyens mis en œuvre par le Groupe pour réduire ses émissions. Elles se retrouvent sur l'ensemble de la chaîne de valeur, comme décrit ci-dessous.

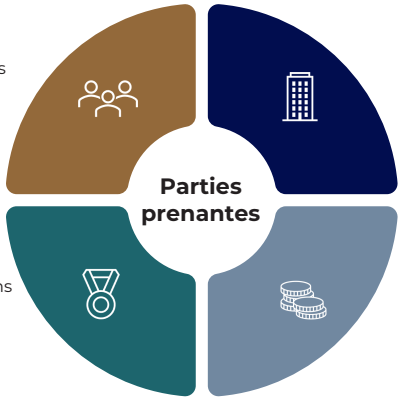
Détail des différentes attentes des parties prenantes principales

Attentes des plateformes de réservation et clients

- Les OTA prennent en compte la **performance carbone** dans leurs **critères de sélection**
- Les **clients BtoC** sont de plus en plus exigeants en matière de performance carbone et de **transparence**

Propriétaires

- Les propriétaires sont également soumis à des contraintes réglementaires environnementales et attendent donc des recommandations et un accompagnement
- **La performance environnementale** des actifs contribue à améliorer leur **valeur financière**



Attentes des clients corporate

- De nombreux **clients BtoB** exigent que les entreprises disposent a minima de certifications (CDP ou SBTi) dans leurs appels d'offres

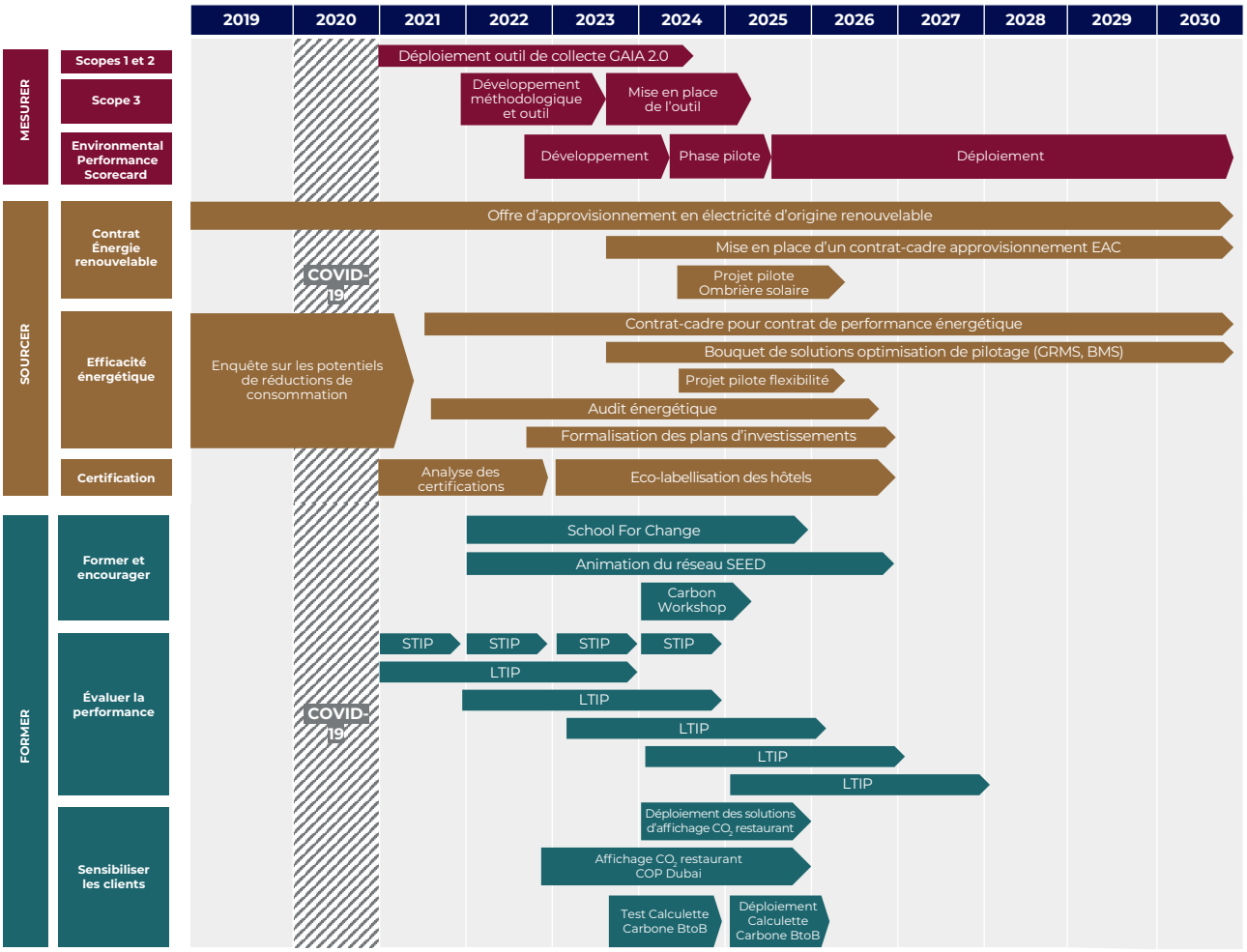
Attentes des investisseurs

- Les **investisseurs d'Accor** sont soumis à des obligations de reporting et ont leurs propres attentes en matière de performance environnementale
- La capacité d'emprunt d'Accor dépend d'objectifs de **performance climatique**, par exemple via les systèmes SLB ou RCF

La stratégie de Accor s'appuie sur un modèle *asset light* et positionne le Groupe comme un fournisseur de services, accompagnant le parc hôtelier sous enseigne Accor dans la transition. Cet accompagnement, dont les actions ont été initiées dès 2019 et sont en forte accélération depuis 2022, comprend trois volets :

- Mesurer ;
- Sourcer des solutions ;
- Former et encourager.

Les trois piliers de l'accompagnement : mesurer, sourcer et former



Mesurer : La mesure est le point de départ de l'action

Des outils communs déployés sur le parc hôtelier

Depuis 2022, l'ensemble des hôtels du parc sous enseigne Accor doit reporter ses consommations énergétiques dans un outil commun appelé GAIA 2.0 (outil fourni par Schneider Electric sous le nom de *Resource Advisor*). Le déploiement d'un outil unique sur un périmètre aussi vaste (plus de 5 500 sites dans 110 pays) est un défi. L'outil permet donc de suivre la majorité des consommations énergétiques des hôtels et, par conséquent, des émissions associées.

Le calcul des émissions non liées à l'énergie fait l'objet d'un traitement spécifique et innovant. La nature de l'activité de Accor et son empreinte géographique rendent la collecte des données du Scope 3 très complexe. Accor s'est donc entouré d'experts, en interne et en externe, pour développer des outils sur mesure conformes au *Greenhouse Gas (GHG) Protocol* et aux recommandations de la *World Sustainable Hospitality Alliance* (WSHA), via la méthodologie *Hotel Carbon Measurement Initiative* (HCMI) concernant le sous-traitement de la blanchisserie. Ces outils, déployés en janvier 2024, permettent le traitement de l'ensemble des catégories significatives du Scope 3 des établissements hôteliers. Les données d'émissions GES sont ensuite mises à disposition des hôtels dans la plateforme GAIA 2.0.

En 2025, Accor a également amélioré la collecte de données relatives à l'utilisation d'énergies vertes. Les modules de collecte au sein de l'outil GAIA 2.0 ont évolué pour intégrer l'ensemble des énergies vertes (achat et production sur site) et un programme de conduite du changement a été mené auprès des hôtels pour mettre en visibilité ces nouvelles fonctionnalités.

Les outils cités ci-dessus permettent de mieux maîtriser l'empreinte carbone des hôtels. Ils permettent également d'identifier les leviers d'action clés et les bonnes pratiques pour les diffuser au sein du parc d'hôtels.

Des outils déployés en amont, sur les projets de développement hôtelier

Mesure & adaptation aux risques climatiques avec le « Rapport Altitude » & le « Livret d'Adaptation » par Axa Climate

Quelle que soit la nature du projet de développement hôtelier (conversion d'un hôtel ou bâtiment existant ou construction d'un nouvel hôtel), le Groupe s'engage, au cours de l'année 2026, à réaliser au préalable l'analyse des risques physiques et l'impact sur la biodiversité du projet via la plateforme Altitude de Axa Climate afin d'éclairer les décisions de développement.

Environmental Performance Scorecard en phase amont des projets hôteliers en conversion

Pour les hôtels existants rejoignant le réseau Accor, le Groupe a travaillé sur la mise en place d'une *ESG scorecard*. Cette évaluation environnementale et sociale amont permettait d'identifier les hôtels à risques, afin de proposer des plans d'action à l'entrée de l'hôtel dans le réseau. Suite à une phase pilote, l'*ESG scorecard* s'est révélée trop complexe.

Le Groupe a ainsi développé une nouvelle Scorecard simplifiée centrée sur la performance énergétique et la consommation en eau, appelée « *Environmental Performance Scorecard* ». Cette Scorecard permet d'identifier les hôtels à forte consommation d'énergie et de recommander aux propriétaires les investissements pertinents pour améliorer leurs performances énergétiques. L'objectif est de déployer cette évaluation et ces recommandations sur la moitié des conversions hôtelières à compter au cours de l'année 2026. À terme, l'objectif pourrait être d'obtenir un engagement contractuel de la part des propriétaires pour mettre en œuvre les mesures recommandées.

Standards techniques Accor & certification environnementale bâtimentaire en phase amont des projets de construction (green building design certification)

Pour les projets en construction (*green field*) ou re-construction (*brown field*), les propriétaires s'engagent contractuellement à respecter les standards techniques incluant les critères environnementaux, allant jusqu'au niveau de certification environnementale bâtimentaire pour tout nouveau projet hôtelier de marque Luxe ou Lifestyle.

Sourcer : Accor au service de la transition des sites

Identifier les gisements d'efficacité énergétique au sein des hôtels

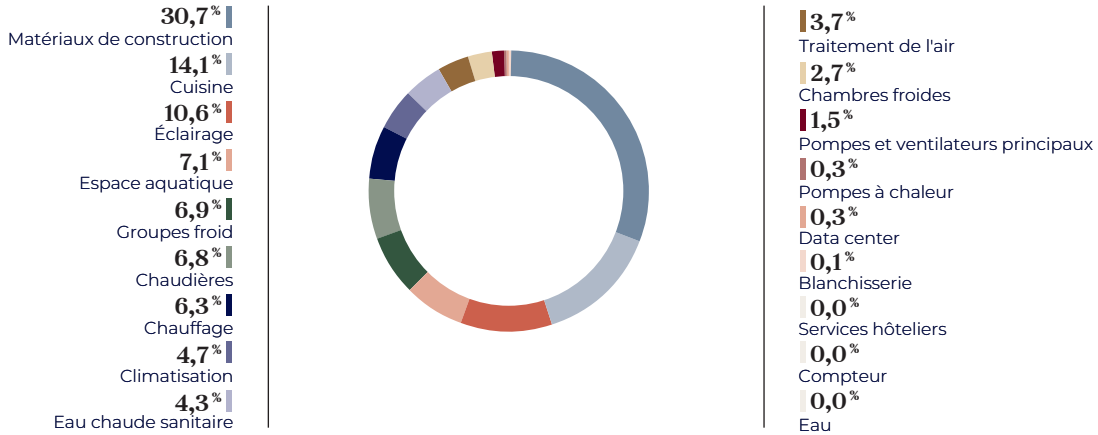
Environ 70 % des émissions carbone totales de Accor proviennent de l'énergie consommée par les hôtels. L'énergie étant désormais le deuxième poste de dépenses pour un hôtel, l'amélioration de l'efficacité énergétique bénéficie à la performance financière de chaque hôtel.

Afin de préparer le terrain pour les futurs développements hôteliers, Accor met à jour de manière annuelle ses normes techniques afin de refléter les meilleures technologies et les références de performance du secteur, tout en intégrant les retours d'expérience opérationnels et en restant en phase avec les réalités de l'exploitation hôtelière et le modèle économique *asset light* du Groupe. En parallèle, le Groupe doit aider les hôtels existants à s'engager dans la transition vers une économie bas-carbone, grâce à l'électrification et aux nouvelles options d'approvisionnement en énergie verte.

Le Groupe a mené une enquête inédite auprès de son réseau en 2022 sur les possibilités d'amélioration de l'efficacité énergétique des hôtels.

La structure du bâtiment, y compris l'isolation de la toiture et des façades, ainsi que les vitrages, ont été identifiés comme les catégories pouvant offrir le plus grand potentiel de réduction des émissions carbone. En outre, l'enquête a révélé qu'avec les technologies disponibles sur le marché, les hôtels peuvent réduire leurs émissions de 19,4 %.

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



Sur la base de ces conclusions, Accor a lancé le programme *Engineering Property Management Services* (EPMS) afin de soutenir la mise en œuvre ascendante d'initiatives en matière d'efficacité énergétique et de renforcer le soutien opérationnel en ingénierie au niveau des établissements. Le programme EPMS a été lancé en 2024 au sein des marques de luxe, et son déploiement progressif dans les segments Premium, Milieu de Gamme et Économique est prévu dans les années à venir. Le programme EPMS soutient l'optimisation des performances en matière d'ingénierie et de gestion des installations, ainsi que la structuration de feuilles de route stratégiques en matière de dépenses d'investissement tout au long du cycle de vie des hôtels, conformément au modèle économique *asset light* de Accor. L'EPMS met l'accent sur l'excellence opérationnelle grâce à des évaluations continues et à la planification d'actions, en soutenant les exigences des marques et les indicateurs clés de performance en matière de développement durable.

Afin d'engager les hôtels dans l'identification de leviers d'efficacité énergétique et à l'élaboration de plans d'investissement, Accor pousse à la réalisation d'audits énergétiques conformes au niveau 2 de l'ASHRAE. À titre d'exemple, la Région Moyen-Orient est particulièrement active, avec plus de la moitié des hôtels éligibles ayant réalisé leur audit énergétique en 2025.

En 2025, un nouveau projet pilote a également été lancé en coordination avec un prestataire de services, offrant à une centaine d'hôtels l'opportunité de réaliser une évaluation énergétique basée sur les données de consommation de GAIA 2.0. Cette évaluation permet aux hôtels pilotes d'obtenir un plan d'investissement pluriannuel destiné à améliorer leur efficacité énergétique, avec des leviers d'actions spécifiques. Ce projet est en cours de déploiement et se poursuivra sur 2026 auprès de nouveaux hôtels dans différentes géographies.

Enfin, soucieux de contribuer à la décarbonation générale des réseaux, le Groupe a lancé un projet pilote relatif à la flexibilité énergétique, visant à étudier l'intégration de la flexibilité dans les offres des fournisseurs référencés par le Groupe.

Proposer des solutions clé en main pour décarboner les émissions liées à l'énergie

Au-delà des outils de mesure proposés par Accor, le Groupe propose aux hôtels managés et franchisés de nombreux services de référencement de prestataires, pour lesquels il est rémunéré. À titre d'illustration, Accor met ainsi à disposition de ses hôtels les services suivants :

- contrats d'énergie renouvelable, dits *bundle* ;
- certificats d'origine d'énergie renouvelable, dits *unbundle* (Garantie d'origine, GO ; *Energy Attributes Certificates*, *EACs*) ;
- offres pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments :
  - contrat de performance énergétique (EPC) négocié,
  - contrats négociés pour les systèmes de *Building Management System (BMS)* et *Guest Room Management System (GRMS)*,
  - contrats négociés intégrant des solutions d'efficacité énergétique et d'énergie renouvelable sur site.

En complément des offres déjà existantes dans le catalogue d'achat Accor, les équipes techniques travaillent au développement d'une gamme de services, destinée à accompagner les propriétaires dans leurs objectifs de décarbonation.

Le déploiement ou le développement de ces services s'effectue selon le calendrier prévisionnel décrit précédemment.

Accompagner les hôtels dans leur approvisionnement en énergie renouvelable

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

La Direction des Achats offre aux hôtels sous enseigne Accor des modalités d'approvisionnement en énergie sur certains marchés énergétiques déréglementés (Europe essentiellement, mais aussi Brésil et Australie). Depuis 2017, elle s'est également engagée activement auprès des fournisseurs afin de proposer aux hôtels des options d'approvisionnement en énergie verte. En 2025, le périmètre géographique des contrats de fourniture d'électricité verte négociés par Accor a été étendu à la Turquie.

En complément, depuis 2024, la Direction des Achats met à disposition des hôtels un contrat-cadre avec un courtier de Certificats d'Énergie Renouvelable (*Energy Attribute Certificate, EAC*). Ce contrat est disponible dans plus d'une centaine de pays représentant 98 % des émissions liées à l'énergie.

En 2025, le Groupe a également conçu, à l'aide d'un cabinet spécialisé, une nouvelle offre de Certificat d'Énergie Renouvelable à destination des marques, leur permettant d'être alimentées à 100 % par de l'électricité renouvelable. Cette solution repose sur un partage des coûts entre les hôtels au sein d'une même marque, afin de décarboner les hôtels dans les régions où les Certificats d'Énergie Renouvelable sont plus coûteux. Un pilote de cette solution sera lancé en 2026.

Les sièges *Corporate* franciliens (Sequana et Évry) du Groupe, ainsi que les sièges de Dubaï, Londres et Sydney à l'international utilisent des contrats d'électricité 100 % renouvelable.

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

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

En 2024, Accor s'est entouré d'un cabinet spécialisé pour évaluer le potentiel d'implantation d'ombrières solaires sur les parkings des hôtels situés en France. Cette initiative offre aux propriétaires d'hôtels français la possibilité de se mettre en conformité avec la loi APER (loi relative à l'Accélération de la Production d'Énergies Renouvelables). En 2025, cette étude a débouché sur le référencement de plusieurs fournisseurs aptes à déployer une infrastructure solaire financée en tiers-investissement ou en fonds propres selon les choix des propriétaires. Ce projet a vocation à être étendu à d'autres géographies à partir de 2026.

Accompagner les hôtels vers les certifications externes telles que *Green Key* et *Green Globe*

Les certifications environnementales représentent une opportunité pour accompagner les hôtels dans leur démarche de transition. En 2023, à la suite d'une phase d'analyse des certifications existantes, le Groupe a annoncé la signature de deux partenariats internationaux avec *Green Key* et *Green Globe*. Ces partenariats s'inscrivent dans une volonté du Groupe d'accompagner les hôtels de son parc vers l'obtention d'une certification externe. Le précédent objectif publié en 2024, à échéance 2026, sera revu courant 2026 en prenant en compte les complexités opérationnelles et la maturité des marchés. L'objectif 2025 de 55 % a été intégré dans la rémunération des dirigeants en 2025 et sera reconduit avec une ambition supérieure. Fin décembre 2025, 56,7 % des hôtels du Groupe étaient écolabellisés [1].

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

Former & Encourager

Le troisième volet de l'accompagnement des hôtels concerne les moyens mis en œuvre par Accor pour former et encourager la transition. La formation est un point de passage clé dans la mise en mouvement de l'ensemble des parties prenantes.

Sensibiliser et former les salariés des sièges

En 2025, le Groupe a continué à déployer plusieurs initiatives fortes pour sensibiliser et former les salariés de l'entreprise :

- la formation *School for Change* propose des modules de formation en ligne dédiés aux enjeux du climat, de la biodiversité et des ressources naturelles, ainsi que des leviers pour agir afin de réduire l'empreinte environnementale. En 2024, de nouveaux modules de formation ont été proposés couvrant les crises de l'eau, les leviers d'action pour la biodiversité en tant qu'entreprise, et le dernier pilier de la stratégie de durabilité du Groupe : « Explorer » ;
- le réseau SEED (*Saving the Environment Every Day*) est un collectif de salariés engagés dans la transition durable. Avec 200 membres, ce collectif échange via un réseau en ligne dédié (partage d'articles et de contenus, évaluation critique des actions du Groupe, etc.) et offre aux membres des opportunités de s'engager à titre personnel ou professionnel.

Inclure des indicateurs carbone dans l'évaluation de la performance

Il est important de rappeler que la rémunération des membres du Comité exécutif, ainsi que des Directeurs d'hôtels, inclut des critères liés à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, conformément aux engagements publics pris par le Groupe. Des critères liés au climat sont présents à la fois dans les plans de rémunération variable à court terme et à long terme.

Les objectifs et résultats des objectifs liés à la performance environnementale sont détaillés en section « 3.1.1.3.3 Les mécanismes incitatifs liés à la performance durable ».

Embarquer les fournisseurs : un maillon clé de la stratégie de décarbonation

Les émissions liées à l'achat de produits et services représentent environ 15 % de l'empreinte carbone de Accor (Achats d'OpEx + CapEx) en 2025. La Charte Achats Responsables, déployée en 2023, inclut des exigences de durabilité, engageant par exemple les partenaires à mesurer et publier annuellement leur empreinte carbone, conformément à une norme établie telle que le *Greenhouse Gas (GHG) Protocol*.

En 2024, la Direction des Achats de Accor a lancé un programme de décarbonation de sa chaîne d'approvisionnement, à l'échelle mondiale. Ce programme, « Atteindre le Net Zéro Ensemble », vise à évaluer la maturité carbone des fournisseurs référencés tout en vérifiant leur alignement avec les ambitions climatiques du Groupe.

Dans le cadre de cette initiative, plus de 1 000 fournisseurs répartis sur les cinq continents, représentant 75 % du volume total d'achats référencés ont été intégrés au programme.

Le programme de décarbonation des fournisseurs, « Atteindre le Net Zéro Ensemble », a été distingué lors des *World Sustainable Travel & Hospitality Awards* (WSTHA) en remportant le prix de la *Leading Climate Action Initiative* en octobre 2025.

Le programme continue en 2025 avec deux objectifs principaux : pousser les fournisseurs référencés à améliorer leurs plans de décarbonation et identifier des produits et services bas-carbone à mettre en avant au réseau d'hôtels Accor.

Pour soutenir cette démarche, l'ensemble des acheteurs du Groupe ont été mobilisés. Leur contribution à l'atteinte de ces objectifs est intégrée dans leur rémunération variable, renforçant ainsi leur implication. Le suivi de la performance climatique des fournisseurs s'appuie sur un outil numérique dédié, doté d'un tableau de bord en temps réel. Cet outil permet à la communauté des Achats d'accéder au reporting carbone des fournisseurs référencés.

(1) Le dénominateur de cet indicateur est le portefeuille hôtelier au 31 décembre 2024 (exclusion des hôtels fermés, fermés pour travaux et situés dans deux pays rencontrant une situation exceptionnelle de litige).

Sensibiliser et informer les clients

L'accompagnement du client est une composante essentielle pour évoluer vers des pratiques sobres et bas-carbone. Pour cette raison, Accor déploie les initiatives suivantes :

- mise à disposition de **l'impact carbone des couverts** dans les menus des restaurants : les équipes des Directions Achats et Développement durable ont identifié trois prestataires proposant aux hôtels – et notamment aux chefs cuisiniers – d'évaluer l'impact carbone des recettes, puis de l'indiquer sur la carte. Cette initiative permet d'informer les clients et d'orienter leurs choix vers des plats bas-carbone ;
- développement par les équipes Accor d'un calculateur, appelé ***Carbon Tracker***, à destination de ses clients Entreprises, permettant d'évaluer l'impact d'un événement ou d'une nuitée avec précision. Cet outil intègre les données carbone issues du reporting des hôtels, ainsi que des informations sur les composantes précises de l'événement, tels que la nature des couverts ou la provenance des clients. L'ensemble des informations traitées par l'algorithme permet d'obtenir une empreinte carbone détaillée, ainsi que des conseils pour limiter l'impact de l'évènement. Cet outil est disponible depuis novembre 2025 et est actuellement en cours de déploiement à l'échelle du Groupe.

Gouvernance de la stratégie climat

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

- le **Conseil d'administration** a souhaité s'assurer du suivi plus approfondi des sujets de développement durable et a décidé en 2023 la création du Comité ESG dédié ;
- le **Comité ESG** s'assure du niveau d'ambition des objectifs et contrôle l'exécution de la stratégie de durabilité et, en particulier, de la feuille de route sur le climat définie par le Comité exécutif ;
- le **Comité d'audit, de la compliance et des risques** suit le processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité ;
- le **Comité exécutif** définit la stratégie et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs climat du Groupe ;
- le **Comité de pilotage Climat** propose une feuille de route permettant l'atteinte des objectifs climat ; il est piloté par la Direction Développement durable ;
- la **Direction Développement durable** assure le reporting et la mesure des indicateurs liés au climat, et anime le Comité de pilotage Climat ;
- les **Opérations** assurent la collecte des données au niveau des hôtels et le déploiement des solutions mises à la disposition des propriétaires.

Comme précisé ci-avant, le présent Plan de transition s'appuie sur les travaux menés dans le cadre des ateliers carbone, qui ont permis le développement, à l'échelle de chaque entité du Groupe, de feuilles de route de décarbonation. Ces feuilles de route ont été présentées et validées en Comité de pilotage Climat n° 13 du 3 septembre 2024, puis présentées en Comité exécutif par la Directrice Développement durable de Accor et les Présidents-directeurs généraux de chaque entité du Groupe les 8 et 28 novembre 2024.

Le Plan de transition a été présenté au Comité ESG qui a validé sa publication.

La Politique et le Plan de transition de Accor ont été adoptés en 2024.

Conformément à la Politique Climat, la rétro-actualisation de l'année de référence (2019) est réalisée tous les deux ans. La prochaine aura lieu en 2026. Cette actualisation intégrera la prise en compte des évolutions du parc hôtelier (méthodologie à retrouver au sein de la section « 3.1.2.1.4 Plan de Transition », paragraphe « Évolution du périmètre d'activité ») ainsi que des changements méthodologiques (décrits ci-dessous au sein de la section « 3.1.2.1.5 Déclaration 2025 », paragraphe « Tables GHG Protocol : Tableaux opérationnels »). L'évolution des émissions entre 2019 et 2025 doit être appréciée au regard des éléments cités ci-dessus.

L'analyse de l'évolution des émissions entre 2024 et 2025 présente une stabilité sur les Scopes 1 et 2 (hors émissions fugitives) à périmètre constant (voir détails dans la sous-section « Déclaration 2025 » ci-dessous).

La trajectoire du Groupe n'est pas linéaire : les deux premières années du Plan de transition ont été dédiées à la construction des fondations — sensibilisation et formation des équipes, identification des fournisseurs de solutions, phases de test dans les hôtels, etc. Les prochaines années seront consacrées au déploiement à grande échelle de ces solutions au sein du réseau hôtelier. L'articulation du Plan en deux phases, préparation puis déploiement, explique la hausse des émissions observée en 2025, l'année étant toujours marquée par la phase préparatoire.

Plaidoyer – lobbying

L'engagement du Groupe s'étend à ses pairs et aux autres parties prenantes de l'industrie hôtelière pour mener et soutenir des projets ambitieux.

En 2021, Accor a rejoint la World *Sustainable Hospitality Alliance* (WSHA) en tant que membre actif, association d'entreprises hôtelières visant à relever les principaux défis de durabilité du secteur. Le Groupe participe notamment à des ateliers de travail organisés par la WSHA pour examiner la méthodologie *Hotel Carbon Measurement Initiative* (HCMI) sur le calcul du Scope 3.

Le Groupe a signé en 2021 la Déclaration de Glasgow sur l'action climatique dans le tourisme lancée par l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) des Nations Unies, avec 300 organisations touristiques publiques et privées, qui se sont engagées à réduire de moitié leurs émissions d'ici 2030 et à contribuer à atteindre la neutralité carbone planétaire d'ici 2050.

En août 2022, Accor a rejoint le *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC), l'organisation leader en matière de durabilité dans l'industrie hôtelière. Grâce à cette adhésion, Accor vise à élever les normes de durabilité mondiales pour une industrie hôtelière plus durable.

Accor est membre du groupe consultatif *Cornell Hotel Sustainability Benchmarking* (CHSB), qui fournit la base d'un ensemble de données internationales sur l'énergie et le carbone, ainsi que des conseils, des connexions et un contexte industriel. Il soutient le développement, la révision et la diffusion de références de durabilité pour l'utilisation de l'énergie et de l'eau, et pour les émissions de gaz à effet de serre.

Accor est également membre du Conseil d'administration de la *Global Business Travel Association* (GBTA), l'un des principaux conseils de durabilité de l'industrie, qui mobilise ses membres pour collaborer sur les normes et solutions ESG dans les secteurs du voyage et du tourisme. En tant que membre du conseil de la GBTA, Accor contribue aux initiatives et aux programmes de sensibilisation aux voyages d'affaires durables et aux actions climatiques.

Enfin, Accor travaille avec des ONGs : le Groupe participe ainsi au plaidoyer, fondé sur la science, que mènent les ONG partenaires comme le *World Wide Fund for Nature* (WWF).

En juin 2025, dans le cadre de la Conférences des Nations Unies sur les Océans à Nice, Accor a réuni une dizaine d'acteurs ainsi que les trois coalitions majeures du secteur – World *Sustainable Hospitality Alliance, Travalyst, World Travel & Tourism Council* – pour élaborer et signer le *Ocean Tourism Pact*. Ce dernier rappelle l'importance pour le secteur de maintenir des objectifs ambitieux en matière de développement, en référence aux engagements pris par le secteur lors de la COP 26 à Glasgow, dans le cadre de la Déclaration de Glasgow. Par ailleurs, le *Pact* insiste également sur l'importance de travailler sur la résilience et l'adaptation des destinations exposées au tourisme, ainsi que sur des politiques et des pratiques de tourisme durable qui respectent la biodiversité, les puits de carbone et les écosystèmes locaux, notamment côtiers.

3.1.2.1.5 Déclaration 2025 (E1-5/6)

Le Plan de transition présente les enjeux méthodologiques et définit les périmètres liés à la mesure des émissions de Accor pour l'année de référence 2019 et l'année 2023. Le Plan de transition est détaillé en section 3.1.2.1.4 « Le Plan de transition ».

Un point d'attention est porté à la connaissance du lecteur concernant l'évolution de traitement des émissions associées à D-Edge, le groupe Potel & Chabot et Paris Society. Celles-ci étaient précédemment calculées (pour l'année de référence 2019 et l'année 2023) grâce à un ratio financier intégré dans la catégorie 3.15 du *Greenhouse Gas (GHG) Protocol* et sont, depuis 2024 intégrées de façon dédiée, sur la base de données réelles. Conformément à l'Annexe E du *GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard – Édition révisée* (janvier 2025), Accor effectuera en 2026 une mise à jour de l'année de référence, en intégrant les émissions nouvellement calculées afin de permettre une comparaison cohérente. Cependant, la part relative des émissions associée à ces activités est considérée comme peu significative : < 1 % du périmètre d'engagement SBTi.

Les évolutions des modes de reporting ont été indiquées précédemment et s'inscrivent dans la continuité des éléments communiqués dans le Document d'enregistrement universel 2024. L'ensemble des précisions sont à retrouver en annexe du présent chapitre.

Cette année, Accor souhaite mettre en avant la notion d'incertitude qui a été ajoutée dans ses processus de reporting sur la donnée la plus significative – c'est-à-dire sur les émissions associées à l'énergie des hôtels. L'incertitude associée à la consommation énergétique du parc des hôtels Accor est de 0,2 %. L'incertitude associée aux émissions de gaz à effet de serre liée à l'énergie (Scope 1, 2 et 3.14) est estimée à 3,9 % en *Location-based* et 7,5 % en *Market-based*. L'ensemble des précisions sont à retrouver en annexe du présent chapitre.

Tableau de synthèse des consommations énergétiques (en MWh)

	A+B+C	A	A	A	B	C	A	A+B+C
				Activités hôtelières				
	Total Accor 2024	Sièges	Autres activités	Hôtels Filiales	Hôtels Managés	Hôtels Franchisés	Total Périmètre A	Total Accor 2025
Énergie fossile								
Consommation d'énergie d'origine fossile (gaz naturel, pétrole, etc.)	4 156 130	2 486	7 413	71 109	2 686 904	1 393 942	81 008	4 161 854
Consommation d'énergie issue de réseaux de chaleur/froid	1 574 292	1 375	4 971	17 083	1 235 534	263 737	23 429	1 522 700
Consommation d'électricité d'origine fossile (mix pays)	7 145 606	7 177	23 630	69 989	5 017 218	2 269 576	100 796	7 387 590
Consommation totale d'énergie fossile	12 876 028	11 038	36 014	158 181	8 939 656	3 927 255	205 233	13 072 144
Part d'énergie fossile dans la consommation d'énergie totale	94,5 %	49,0 %	78,1 %	73,5 %	94,9 %	92,3 %	72,3 %	93,7 %
Énergie nucléaire								
Consommation d'électricité d'origine nucléaire (mix pays)	442 023	280	9 789	7 291	220 676	270 000	17 360	508 036
Consommation totale d'énergie nucléaire	442 023	280	9 789	7 291	220 676	270 000	17 360	508 036
Part d'énergie nucléaire dans la consommation d'énergie totale	3,2 %	1,2 %	21,2 %	3,4 %	2,3 %	6,3 %	6,1 %	3,6 %
Énergie renouvelable								
Consommation de combustibles d'origine renouvelable (biomasse, biogaz, etc.)	22 405	-	-	22	28 030	250	22	28 302
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	8 196	-	-	-	18 199	4 237	-	22 436
Consommation d'électricité renouvelable (mix pays)	-	-	-	-	-	-	-	-
Consommation d'électricité renouvelable liée à un instrument contractuel	277 051	11 219	342	49 626	212 291	54 874	61 187	328 352
Consommation totale d'énergie renouvelable	307 652	11 219	342	49 648	258 520	59 361	61 209	379 090
Part d'énergie renouvelable dans la consommation d'énergie totale	2,3 %	49,8 %	0,7 %	23,1 %	2,8 %	1,4 %	21,6 %	2,7 %
Total	**13 625 704**	**22 537**	**46 145**	**215 120**	**9 418 852**	**4 256 616**	**283 802**	**13 959 270**

L'ensemble de l'énergie renouvelable produite sur les sites de Accor est considéré comme *non-fuel* (aussi appelée hors carburant) car il s'agit principalement d'énergie produite à partir de panneaux photovoltaïques.

Aucune activité de Accor n'est considérée comme faisant partie de secteurs à fort impact climatique. Par conséquent, Accor ne présente pas de données y afférent.

Au regard des activités opérées par Accor, les émissions biogéniques ne sont pas couvertes dans le cadre du reporting car inexistantes.

Tables GHG Protocol : contrôle opérationnel

La liste des catégories du Scope 3 incluses dans le périmètre de reporting et dans le périmètre d'engagement SBTi a été présentée dans le Plan de transition (voir section « 3.1.2.1.4 Le Plan de transition »). Les émissions de GES sont exprimées en CO_2eq et couvrent les gaz suivants : dioxyde de carbone (CO_2), méthane (CH_4) et protoxyde d'azote (N_2O).

En 2025, le Groupe a fait évoluer plusieurs aspects de sa méthodologie de calcul. Jusqu'à présent, seuls les hôtels présents dans le parc au 31 décembre de l'année de reporting étaient pris en compte. Désormais, tous les hôtels ayant été en activité pendant au moins un mois au cours de l'année sont inclus dans le périmètre. De plus, l'hypothèse d'une ouverture continue sur douze mois a été remplacée par une prise en compte du nombre réel de mois d'ouverture pour chaque établissement. Ces évolutions permettent de refléter plus fidèlement l'activité opérationnelle du parc hôtelier.

Comme indiqué dans l'ESRS 2, sous-section « 3.1.1.1.3 Définitions et précisions méthodologiques », les données de l'année 2024 ont été révisées afin d'intégrer ces ajustements, ce qui peut entraîner des écarts avec les informations publiées dans le Rapport de durabilité 2024.

Les objectifs en valeur absolue dépendent de l'année de référence. Ils sont indiqués dans le tableau de synthèse ci-dessous.

Tableau de synthèse des émissions de gaz à effet de serre 2019, 2024 et 2025 et des objectifs 2030 (en contrôle opérationnel selon le GHG Protocol, en $ktCO_2eq$)

		Périmètres A+B+C			Objectifs 2030	
		2019	2024	2025		
	Périmètre SBTi	Année de référence	N-1	N	Absolu	Relatif
Scope 1 – Émissions directes		**604**	**695**	**690**	**324**	
Sources de combustion stationnaires et mobiles	X	476	548	555	255	
Émissions fugitives issues de la climatisation	X	128	147	135	69	
Scope 2 – Émissions indirectes liées à l'énergie		**2 702**	**2 789**	**2 767**	**1 453**	
Achats d'électricité, Réseaux de chaleur et de froid urbains – *location-based*		2 637	2 753	2 714		
Achats d'électricité, Réseaux de chaleur et de froid urbains – *market-based*	X	2 702	2 789	2 767	1 453	
Scope 3 – Émissions indirectes		**4 337**	**3 918**	**4 042**		
3.1 Achats de biens et services	X	1 637	1 043	1 176	1 186	
Restauration et boissons		1 417	804	843		
Services de blanchisserie externalisés (les services internalisés étant inclus dans les Scopes 1 et 2)		184	160	167		
Services de nettoyage		36	30	31		
3.2 Immobilisations		310	262	282		
Mobilier des chambres et Mobilier des bureaux		143	164	176		
Lits, matelas et linge de maison		132	56	60		
Équipements informatiques		30	32	35		
Véhicules		5	8	9		
3.3 Activités liées aux combustibles et à l'énergie (non incluses dans les Scopes 1 et 2)	X	915	793	799	663	
3.4 Transports amont		40	36	38		
3.5 Déchets générés par les activités		122	95	93		
3.6 Voyages d'affaires		1	9	13		
3.7 Déplacements domicile-travail		207	222	213		
3.8 Actifs en *leasing* amont						
3.9 Transport aval			0	0		
3.10 Transformation des produits vendus						
3.11 Utilisation des produits vendus			-	11		
3.12 Fin de vie des produits vendus			0	0		
3.13 Actifs en *leasing* aval						
3.14 Franchisés	X	1 078	1 458	1 418	780	
Émissions directes provenant de l'énergie (émissions fugitives incluses) (Scope 1 des Franchisés)	X	274	378	369	199	
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 2 des Franchisés, *Location-Based*)		753	991	963		
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 2 des Franchisés, *Market-Based*)	X	804	1 081	1 049	583	
3.15 Investissements		27	-	-		
Total		**7 642**	**7 401**	**7 498**		
Total SBTi		**6 936**	**6 777**	**6 849**	**4 406**	**- 36,0 %**
Total SBTi Scope 1 + 2		**3 306**	**3 484**	**3 457**	**1 776**	**- 46,3 %**
Total SBTi Scope 3 (3.1, 3.3 et 3.14)		**3 630**	**3 294**	**3 392**	**2 629**	**- 27,6 %**

Tableau de synthèse des émissions de gaz à effet de serre 2025 (en contrôle opérationnel selon le GHG Protocol, en $ktCO_2eq$)

		A	A	A	B	C	A	A+B+C	
				Activités hôtelières					
	Périmètre SBTi	Sièges	Autres activités	Hôtels Filiales	Hôtels Managés	Hôtels Franchisés	Total Périmètre A	Total Accor	Périmètre SBTi
Scope 1 – Émissions directes		**1**	**4**	**18**	**667**		**23**	**690**	**690**
Sources de combustion stationnaires et mobiles	X	1	2	14	539		17	555	
Émissions fugitives issues de la climatisation	X	0	2	4	129		6	135	
Scope 2 – Émissions indirectes liées à l'énergie		**3**	**1**	**36**	**2 727**		**39**	**2 767**	**2 767**
Achats d'électricité, Réseaux de chaleur et de froid urbains – *location-based*		3	1	38	2 671		42	2 714	
Achats d'électricité, Réseaux de chaleur et de froid urbains – *market-based*	X	3	1	36	2 727		39	2 767	
Scope 3 – Émissions indirectes		**30**	**146**	**70**	**2 379**	**1 418**	**245**	**4 042**	**3 392**
3.1 Achats de biens et services	X	10	126	36	1 005		171	1 176	1 176
Restauration et boissons				27	816		27	843	
Services de blanchisserie externalisés (services internalisés inclus dans Scopes 1 et 2)				7	159		7	167	
Services de nettoyage				1	29		1	31	
3.2 Immobilisations		1	0	10	270		11	282	
Mobilier des chambres et Mobilier des bureaux				6	171		6	176	
Lits, matelas et linge de maison				3	58		3	60	
Équipements informatiques				1	34		1	35	
Véhicules				0	8		0	9	
3.3 Activités liées aux combustibles et à l'énergie (non incluses dans les Scopes 1 et 2)	X	1	1	13	784		14	799	799
3.4 Transports amont			5	2	32		7	38	
3.5 Déchets générés par les activités		0	1	4	89		5	93	
3.6 Voyages d'affaires		12	1				13	13	
3.7 Déplacements domicile-travail		6	1	6	199		14	213	
3.8 Actifs en *leasing* amont									
3.9 Transport aval			0				0	0	
3.10 Transformation des produits vendus									
3.11 Utilisation des produits vendus			11				11	11	
3.12 Fin de vie des produits vendus			0				0	0	
3.13 Actifs en *leasing* aval									
3.14 Franchisés						1 418		1 418	1 418
Émissions directes provenant de l'énergie (inclus. émissions fugitives) (Scope 1 des Franchisés)	X					369		369	
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 2 des Franchisés, *Location-Based*)						963		963	
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 2 des Franchisés, *Market-Based*)	X					1 049		1 049	
3.15 Investissements									
Total		**34**	**151**	**123**	**5 773**	**1 418**	**308**	**7 498**	**6 849**

Entre 2024 et 2025, les émissions de gaz à effet de serre du Groupe enregistrent une progression. Sur le périmètre énergie, cette évolution s'explique principalement par les changements intervenus dans la composition du parc hôtelier : les établissements intégrés au portefeuille présentent, en moyenne, une intensité carbone plus élevée que ceux qui en sont sortis, en raison de leur positionnement (segments Luxe et Premium) et de leur localisation.

À périmètre constant – c'est-à-dire en considérant uniquement les hôtels présents à la fois en 2024 et en 2025 – une diminution de 5 % des émissions liées à l'énergie est observée. Cette amélioration résulte des efforts déployés par les hôtels du Groupe en matière de sobriété et d'efficacité énergétique, ainsi que de la poursuite de la décarbonation des réseaux énergétiques nationaux.

Dans le cadre de son approvisionnement en énergie renouvelable, Accor a recours à des certificats d'attribution de l'origine de l'énergie adossés à un contrat d'approvisionnement d'énergie (*bundled*) et dans d'autres cas, non lié au contrat d'énergie (*unbundled*). Du fait de la présence internationale du Groupe, l'éventail des différents types de certificats est représenté :

- Garanties d'Origine (GOs) ;
- *Renewable Energy Guarantees of Origin* (REGOs) ;
- *Renewable Energy Certificates* (RECs). & RECs (I-RECs) ;
- *Tradable Instruments for Global Renewables* (TIGRs) ;
- *Green Energy Certificates* (GECs) ;
- *Large-scale Generation Certificates* (LGCs) ;
- *New Zealandian* (N-ZECs).

Évolution des émissions de gaz à effet de serre, du revenu et de l'intensité carbone (2024-2025)

	2024	2025	Évolution 2024/2025
Émissions de gaz à effet de serre (Périmètre SBTi, location-based) (en $ktCO_2eq$)	6 652	6 710	
Émissions de gaz à effet de serre (Périmètre SBTi, market-based) (en $ktCO_2eq$)	6 777	6 849	
Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	5 606	5 639	
Intensité de GHG d'après chiffre d'affaires – location-based (en $tCO_2eq/k€$)	1,2	1,2	0,3 %
Intensité de GHG d'après chiffre d'affaires – market-based (en $tCO_2eq/k€$)	1,2	1,2	0,5 %

D'après les ESRS, les données considérées, qualifiées de « primaires du Scope 3 » correspondent aux données d'émissions carbone issues directement d'un fournisseur. Pour des raisons d'homogénéité et de maturité, il n'y a pas de donnée carbone issue des fournisseurs directement intégrée à la consolidation.

La méthodologie est disponible en annexe de ce chapitre.

3.1.2.1.6 Informations additionnelles (E1-7/8)

Projets d'élimination et d'atténuation des GES financés par des crédits carbone

Dans le cadre de sa Politique Climat, Accor s'est fixé pour objectif premier de réduire ses émissions de gaz à effet de serre et se refuse pour l'instant à comptabiliser d'éventuels projets de captation de carbone. Ainsi, le Groupe ne propose pas d'élément de réponse lié à l'utilisation de crédit carbone.

Prix interne du carbone

En 2025, Accor ne dispose d'aucun système de prix interne du carbone. Le Groupe ne présente donc pas d'élément lié à un éventuel prix interne du carbone dans le présent rapport.

3.1.2.2 Protéger la ressource en eau (ESRS E3)

3.1.2.2.1 Les enjeux matériels liés à l'eau et modèle d'affaires (IRO-1, E3-5)

Impact, risque ou opportunité (IRO)	Typologie de matérialité	Position de l'IRO dans la chaîne de valeur	Horizon temporel [1]	Activités concernées [2]
Eau				
Consommation d'eau liée à la chaîne de valeur amont et les rejets dans les eaux souterraines	Impact négatif	Activités en amont de la chaîne de valeur	LT	A, B, C hospitalité
Prélèvements en eau pour les activités des sites et mauvaise gestion de l'eau	Impact négatif	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur	LT	A, B, C hospitalité
Risque financier lié aux arrêts opérationnels en raison de pénuries d'eau dans les zones de stress hydrique et de négociations plus difficiles avec les communautés locales	Risque	Activités propres, activités en amont et en aval de la chaîne de valeur	LT	A, B, C hospitalité

Politique clé	Plans d'action clés	Objectifs clés
Politique Eau	• Renforcer l'engagement des hôtels et autres entités pour garantir un reporting exhaustif • Garantir l'application des standards techniques dans les salles de bains • Déployer une feuille de route de conduite du changement • Sourcer et tester des solutions innovantes • Déployer le programme « *Skip the Clean* » • Soutenir les communautés locales • Élaborer une feuille de route 2026	• - 4 % des prélèvements d'eau en intensité à l'échelle du parc hôtelier pour l'année 2025 (par rapport à 2024) (voir 3.1.2.2.3 « Objectifs »)

(1) Court-Moyen-Long terme.
(2) Périmètre de l'ensemble du parc hôtelier de Accor : Périmètre A : Hôtels filiales/Périmètre B : Hôtels managés/Périmètre C : Hôtels franchisés.

L'analyse de double matérialité menée par Accor en 2024 et mise à jour en 2025, décrite à la section « 3.1.1.4 L'analyse de double matérialité », a permis d'identifier les principaux impacts et risques liés à la **ressource en eau** pour le Groupe. Ces conclusions s'appuient notamment sur une analyse de *Science Based Targets Network* (SBTN) réalisée en 2022. Cette dernière identifie que la pression la plus forte exercée sur la Nature dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration se situe au niveau de la chaîne d'approvisionnement en raison des achats de denrées alimentaires. En effet, les pratiques agricoles associées à la production de ces denrées génèrent des prélèvements hydriques conséquents et entraînent le rejet d'eaux usées agricoles dans les cours d'eau et les nappes souterraines.

Outre cet impact négatif s'exerçant sur la partie amont de la chaîne de valeur de Accor, un impact négatif lié aux opérations hôtelières est également matériel. Il s'agit de l'impact lié aux prélèvements en eau, qui inclut la gestion parfois inefficace de cette ressource. Certains services proposés par les sites sous enseigne Accor requièrent des prélèvements en eau élevés, tels que la mise à disposition et la maintenance de spas, piscines ou golfs.

Le Groupe a réalisé un examen de la localisation de ses hôtels (tous périmètres confondus) début 2024 par le biais de l'outil AXA Altitude, qui a permis de faire ressortir que près de la moitié du parc hôtelier Accor se situait dans des zones à risque de stress hydrique élevé.

Pour affiner cette première analyse, une identification des bassins prioritaires a été réalisée sur les hôtels du parc à l'aide de l'outil SBTN *State of Nature Water Layers*, qui prend notamment en compte les données de l'outil en ligne *WWF Water Risk Filter*, et a fait ressortir environ 2 284 hôtels, dont 995 hôtels filiales et managés, comme étant les plus susceptibles de faire face à des risques de pénurie d'eau.

L'évaluation a mis en évidence cinq **bassins fluviaux** clés qui représentent une part significative des prélèvements dans les zones à stress hydrique élevé et très élevé, et sur lesquels se situent des hôtels filiales ou managés, prioritaires pour le Groupe :

- la Péninsule arabique (Émirats Arabes Unis, Arabie saoudite, Oman, Koweït, Qatar, Bahreïn) : 149 hôtels dont 113 hôtels filiales et managés ;
- la Mer Jaune et la Mer de Chine orientale (Grande Chine) : 232 hôtels dont 33 hôtels filiales et managés ;
- la Mer de Chine méridionale (Grande Chine, Vietnam) : 25 hôtels dont 13 hôtels filiales et managés ;
- Chao Praya (Thaïlande) : 40 hôtels dont 20 hôtels filiales et managés ;
- la Péninsule du Sinaï, le Golfe d'Aqaba et la Mer Rouge (Égypte et Jordanie) : 18 hôtels filiales et managés.

Par ailleurs, dans le cadre de l'analyse de double matérialité, plusieurs parties prenantes internes et externes ont été consultées sur des thèmes liés à l'eau, au travers d'un questionnaire, d'entretiens et d'une analyse documentaire. Cette consultation, décrite au sein de section « 3.1.1.4 L'analyse de double matérialité », a fait ressortir les thèmes de l'utilisation et de la qualité de l'eau comme enjeux prioritaires pour le Groupe. Cette consultation n'inclut cependant pas directement les communautés locales potentiellement touchées.

Il est à noter que dans le cadre des activités de Accor, les données hydriques publiées ci-après concerneront le prélèvement plutôt que la consommation d'eau. En tant que groupe d'hôtellerie et de restauration, l'activité de Accor repose essentiellement sur l'utilisation de l'eau pour les services offerts par les sites, tels que l'hygiène, le nettoyage et l'entretien des espaces verts. Cependant, la majeure partie de cette eau, après usage, est restituée au système de distribution et de traitement des eaux. En effet, l'eau utilisée dans les installations n'est pas « consommée » au sens où elle serait soustraite du cycle de l'eau ; elle est prélevée, temporairement utilisée, puis restituée, hormis une petite portion évaporée (par les processus d'évapotranspiration, d'évaporation et d'ingestion) ou perdue (lors de potentielles fuites).

Les données de prélèvement d'eau permettent donc de rendre compte de manière précise et pertinente de l'impact hydrique du Groupe. En se concentrant sur les prélèvements d'eau, il est possible d'évaluer et optimiser l'usage de la ressource dans chaque étape des activités du Groupe, en visant à limiter son empreinte sur les ressources locales. Rendre compte des prélèvements offre une vision en ligne avec les standards de durabilité européens et les objectifs de la Directive-Cadre sur l'Eau (DCE) visant à protéger et préserver les ressources hydriques dans les zones où le Groupe opère.

3.1.2.2.2 Politique en faveur des ressources en eau (E3-1)

Accor s'est doté d'une Politique Eau mettant en avant l'importance d'une gestion responsable de l'eau dans ses activités propres et sa chaîne de valeur. Cette Politique décrit les stratégies visant à **réduire les prélèvements d'eau** à travers des engagements tant globaux que locaux, tout en soulignant les défis posés par la crise de l'eau et en lien avec le dérèglement climatique. La Politique explique l'empreinte de Accor et sa dépendance vis-à-vis de la ressource en eau, dans ses opérations hôtelières et au travers de la chaîne de valeur alimentaire. Les engagements de Accor pour une gestion durable de l'eau y sont décrits.

Cette Politique couvre l'ensemble du parc hôtelier du Groupe (périmètres A, B et C). Elle a été conçue pour traiter des enjeux propres aux prélèvements en eau générés dans le secteur de l'hôtellerie. En ce qui concerne les activités de restauration, elles seront abordées plus en détails au sein de la Politique Alimentation durable lors de sa révision en 2026. En effet, l'empreinte hydrique des activités de restauration est majoritairement liée à la chaîne de valeur amont par l'approvisionnement en denrées alimentaires. Les Autres activités opérant dans le secteur des services (D-Edge, Gekko, John Paul, VeryChic) et les sièges représentent quant à eux une part négligeable des prélèvements en eau liés aux activités de Accor et ne seront donc pas intégrés dans la Politique Eau du Groupe.

La formulation de cette Politique repose sur des référentiels externes (*Taskforce on Nature-related Financial Disclosures,* TNFD ; SBTN) et des initiatives internationales comme le CDP *Water* ou le *CEO Water Mandate* des Nations Unies qui visent à répondre aux objectifs de développement durable de l'ONU liés à l'eau (ODD n° 6 – Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau).

La Politique Eau a été publiée en 2023 puis mise à jour en 2024. Elle a été diffusée par message électronique en février 2024, puis partagée à nouveau dans des contenus de communication en 2025, aux référents Régions et Marques, *Sustainability Leaders,* ayant à leur charge de les diffuser aux Directeurs d'hôtels (*General Managers*) de leur réseau. Elle

est accessible à tous les salariés du Groupe sur l'Intranet et peut également être consultée sur le site Internet du Groupe. Avant sa diffusion et sa publication, elle a été relue et approuvée par les référents *Sustainability Leaders*, partagée aux membres du Comité de pilotage Eau, et validée par la Directrice du Développement durable de Accor.

La Politique Eau de Accor vise à minimiser les impacts matériels et les risques liés à la ressource en eau en s'appuyant sur une évaluation scientifique des pressions et dépendances, l'identification des zones prioritaires et la mise en œuvre de mesures d'atténuation adaptées localement. Elle prévoit la prévention et la réduction des prélèvements, l'amélioration de l'efficacité de la ressource dans les opérations (par l'évaluation des consommations, la sensibilisation, des plans d'action ciblés et des initiatives clients), ainsi que la collaboration avec les parties prenantes locales pour garantir la continuité et la valeur des services essentiels. Cette Politique s'accompagne d'un suivi régulier des indicateurs et d'une gouvernance dédiée pour piloter les actions.

La Politique veille également à ce que les activités de Accor n'aient pas de conséquences néfastes sur les communautés locales mais favorisent au contraire l'émergence d'opportunités et de synergies positives.

Elle souligne ainsi l'importance de la gestion responsable de l'eau pour les hôtels du Groupe, en particulier dans les zones de stress hydrique. Elle décrit les stratégies de réduction des prélèvements d'eau à travers des engagements globaux et locaux. Elle comprend notamment :

- l'identification des bassins-versants prioritaires en fonction des prélèvements d'eau des hôtels et du stress hydrique (voir section « 3.1.2.2.1 Les enjeux matériels liés à l'eau et au modèle d'affaires ») par le biais d'une analyse globale menée en 2024. En 2025, bien qu'une analyse locale des zones à stress hydrique n'ait pu être menée comme initialement prévu en raison d'une réorganisation interne, Accor a poursuivi ses efforts de sensibilisation auprès des parties prenantes (voir le détail des actions dans la section « 3.1.2.2.3 Plan d'actions et objectifs pour préserver la ressource en eau ») ;
- l'engagement de Accor à limiter l'impact des produits chimiques dans les eaux usées en limitant l'utilisation de détergents, pesticides et autres produits de nettoyage dans ses hôtels ;
- la sensibilisation du personnel hôtelier aux postes principaux de prélèvements d'eau à travers un guide opérationnel de sobriété hydrique mis à jour en 2025 avec les différents protocoles à suivre (maintenance et nettoyage, arrosage, etc.) ainsi qu'une « boîte à outils » dédiée aux enjeux de l'eau (décrite dans la section « 3.1.2.2.3 Plan d'actions et objectifs pour préserver la ressource en eau ») ;
- la mise en place d'un programme de sensibilisation des clients à une consommation d'eau raisonnée avec le programme « *Skip the Clean* » pour les clients séjournant plus d'une nuit (voir section « 3.1.2.2.3 Plan d'actions et objectifs pour préserver la ressource en eau »).

La Politique Eau n'a pas pour objet de traiter spécifiquement du sujet de l'approvisionnement en eau dans le cadre de ses activités hôtelières. En effet, la grande majorité des sites de Accor se situant dans des zones urbaines, les sources d'approvisionnement sont principalement les réseaux de raccordement publics.

De plus, l'outil GAIA 2.0 permet à Accor d'estimer que la proportion d'eau générée sur site (dessalement d'eau de mer, prélèvement en eau souterraine ou de surface, collecte d'eau de pluie et traitement des eaux grises) s'élève à environ 9,2 % des prélèvements totaux du Groupe seulement.

Les enjeux relatifs à la chaîne d'approvisionnement (consommation et rejets d'eau dans le cadre des activités agricoles) sont cités dans la Politique Eau, et approfondis au sein de la Politique Alimentation durable décrite à la section 3.1.2.3.3 :

- la volonté de réduire, dans le cadre de ses activités de restauration, l'utilisation d'aliments comme la viande, le café et le cacao, par la formation des chefs cuisiniers et la sensibilisation des clients ;
- l'identification de parties prenantes et fournisseurs engagés pour un approvisionnement local et des pratiques agricoles moins consommatrices en eau.

L'application de la Politique Eau fait l'objet d'échanges réguliers avec le réseau de référents *Sustainability Leaders* pour chaque région et marque.

3.1.2.2.3 Plans d'actions et objectifs pour préserver la ressource en eau (E3-2/3)

En 2025, le Groupe s'est attelé à construire et déployer un Plan d'action pour préserver les ressources en eau dans les sites matériels, c'est-à-dire l'ensemble du parc hôtelier (périmètres A, B et C du parc hôtelier). Ce Plan d'actions est fondé autour de cinq axes d'actions :

Renforcer l'engagement des hôtels dans le reporting

En 2025, Accor a intensifié ses efforts pour améliorer la complétude et la fiabilité des données relatives aux prélèvements d'eau. Au sein du Département Performance durable, une équipe a été spécialement dédiée à la mise en qualité de la donnée pour accompagner et relancer les hôtels afin d'assurer la saisie complète de leurs données, en s'appuyant sur les résultats mensuels et trimestriels. À partir du second semestre, cette équipe a enrichi son action par des analyses ciblées, partagées avec les régions et marques, permettant d'identifier des groupes d'hôtels prioritaires. Ces analyses ont servi de base à la définition de Plans d'action concrets et réalisables, visant à réduire les prélèvements d'eau et à fiabiliser les données.

Garantir l'application des standards techniques dans les salles de bains

Accor a renforcé le suivi de l'application de la Politique Eau et de ses impacts par le biais d'un projet de déploiement d'équipements de salles de bains, conformes aux standards techniques, soutenu par une collecte de données dans Gaia 2.0 pour suivre cette conformité. À la suite d'une analyse permettant de quantifier l'impact de la mise en conformité des hôtels aux standards techniques liés à l'eau sur les prélèvements du Groupe, le Plan d'actions 2025 a ciblé deux équipements essentiels : les pommeaux de douches et les robinets de lavabo. Ces derniers constituent les leviers les plus efficaces pour réduire les prélèvements d'eau, en raison de leur fréquence d'utilisation et de leur forte proportion dans les prélèvements hôteliers. En ce sens, en juin 2025, Accor a lancé l'opération *Blue Friday*, en collaboration avec les équipes Achats et les équipes techniques, proposant à l'ensemble des hôtels Premium, Milieu de Gamme et Économique des réductions jusqu'à - 55 % sur des équipements hydro-économes (douches et aérateurs de robinets). Pour les hôtels Luxe & Lifestyle, une sélection conforme aux standards techniques a été proposée avec 50 % de réduction, disponible pour l'ensemble des hôtels.

Déployer une feuille de route de conduite du changement

Accor a élaboré une feuille de route de conduite du changement en 2025 afin de sensibiliser et d'embarquer les parties prenantes internes et externes (équipes hôtelières, notamment équipes de restauration et équipes techniques, ainsi que clients). Ainsi, le Groupe a lancé en 2025 une formation dédiée à la gestion de l'eau, en partenariat avec AXA *Climate,* disponible sur la plateforme interne de formation (intitulée « S'engager pour une gestion durable de l'eau dans le secteur hôtelier »), suivie par 3 658 collaborateurs. Deux ateliers de sensibilisation aux enjeux de l'eau et de co-création ont été organisés avec les référents *Sustainability Leaders*, aboutissant à la livraison d'une « boîte à outils Eau » comprenant des supports pratiques pour intégrer la réduction des prélèvements dans les opérations quotidiennes (guide opérationnel de sobriété hydrique mis à jour, affiches de sensibilisation pour les équipes et les clients, etc.). Accor a également organisé des campagnes d'engagement et de sensibilisation intitulées *Water Week* (Semaine de l'Eau), suivies d'un *Water Challenge* (Challenge Eau) mobilisant les collaborateurs autour d'un appel à l'action sur la gestion responsable de cette ressource.

Sourcer et tester des solutions innovantes

En 2025, Accor a poursuivi son effort d'identification et de test d'innovations et de solutions permettant de réduire les prélèvements d'eau dans les hôtels. Parmi environ une dizaine de solutions identifiées, quatre solutions principales ont fait l'objet de tests dédiés dans les hôtels :

1. Une solution de *nudge* (incitation douce) pour orienter les comportements des clients dans les douches. Les pilotes en 2025 ont montré que la solution permettait une réduction de 41 % des prélèvements d'eau dans une chambre équipée de cette solution, par comparaison avec une chambre témoin non-équipée.

2. Deux solutions de compteur intelligent (mesure intelligente des prélèvements eau) non invasives afin de suivre les prélèvements précis de l'hôtel par zone.

3. Une solution de détection des fuites.

Les résultats finaux des tests prolongés seront produits en 2026, permettant d'évaluer la pertinence et le potentiel de déploiement à l'échelle du Groupe.

Déployer le programme « Skip the Clean »

Le programme « *Skip the Clean* » offrant aux clients la possibilité de renoncer au nettoyage quotidien pour les séjours de plus d'une nuit, est à présent déployé dans cinq régions et marques, et dans plus de 600 hôtels. Ce programme est à date déployé pour les hôtels Premium, Milieu de Gamme et Économique, ainsi que Sofitel et MGallery. Chaque chambre non nettoyée permet d'économiser 4 à 12 % de la consommation d'eau directe par nuitée. Ce dispositif contribue à la réduction des prélèvements tout en sensibilisant les clients à l'impact environnemental.

Engagements locaux

Par ailleurs, en 2025, Accor a poursuivi ses engagements pour soutenir les communautés locales et améliorer l'accès à l'eau. À travers la plateforme ALL Accor x Dift, les membres du programme de fidélité ont pu convertir leurs points en dons pour des projets à fort impact social, notamment liés à l'eau : le projet 1 001 Fontaines s'est imposé comme le plus soutenu et a permis de donner accès à l'eau potable à vie pour 11 696 personnes. Accor s'est également associé au *World Monuments Fund* pour la sauvegarde de sites patrimoniaux inscrits sur la liste *World Monuments Watch 2025*, dont le réseau des eaux historiques de Bhuj, en Inde. Ce projet vise à restaurer des systèmes traditionnels de gestion de l'eau, essentiels à la résilience climatique et au bien-être des communautés locales. Enfin, certaines marques du Groupe poursuivent des initiatives locales : Raffles & Fairmont maintient son partenariat avec « *Clean the World* », qui permet de recycler les savons et produits d'hygiène pour les redistribuer aux populations vulnérables, contribuant ainsi à la santé publique et à la réduction des déchets.

L'analyse locale des zones à stress hydrique prévue en 2025 n'ayant pu être menée en raison d'une réorganisation interne, Accor a poursuivi ses efforts de sensibilisation auprès des parties prenantes internes. En effet, les référents *Sustainability Leaders* et les hôtels ont été accompagnés via des outils pédagogiques illustrant les risques liés au stress hydrique. Par ailleurs, la notion de zone à stress hydrique (risque élevé ou risque extrêmement élevé) a été intégrée comme un des critères possibles d'aide à la définition des objectifs de réduction 2026, offrant la possibilité aux référents *Sustainability Leaders* de prioriser les hôtels concernés. En 2026, Accor renforcera cette dynamique en poursuivant la sensibilisation et en invitant à poursuivre les actions de réduction dans ces zones prioritaires.

Feuille de route 2026

Accor a identifié six priorités stratégiques qui structureront la feuille de route Eau pour 2026. Ces priorités feront l'objet d'un plan détaillé courant 2026 afin de renforcer la résilience du Groupe face aux enjeux liés à la ressource hydrique :

- approfondir la compréhension et l'analyse des consommations d'eau dans les hôtels ;
- engager le Groupe et les hôtels sur une vision à moyen terme pour la gestion de l'eau ;
- sourcer et fournir des outils et solutions techniques complémentaires ;
- développer des plans d'action locaux dans les zones prioritaires ;
- renforcer la gouvernance avec les parties prenantes internes et externes ;
- poursuivre les efforts de conduite du changement.

Objectifs

En 2025, le Groupe a poursuivi ses efforts afin de renforcer la robustesse de la base de référence des prélèvements d'eau, initiée en 2024, et d'affiner la méthodologie de calcul des prélèvements d'eau, prenant en compte les conditions environnementales, notamment dans les régions confrontées à un stress hydrique élevé et très élevé. Ce travail a permis de fiabiliser les résultats de prélèvements d'eau à l'échelle des hôtels, des régions et marques et du Groupe, mais également leur performance en matière de réduction de ces prélèvements. En 2025, l'objectif de réduction des prélèvements d'eau était de - 4 % en intensité (eau prélevée en m^3 par chambre occupée).

La cible de réduction de - 4 % des prélèvements d'eau en intensité à l'échelle du parc hôtelier pour l'année 2025 a été définie sur la base de la consommation de référence 2024. Cette cible s'inscrit dans la trajectoire moyen-terme envisagée par Accor pour respecter les équilibres naturels et limiter la pression des activités du Groupe sur la ressource en eau.

L'objectif est déterminé en comparant l'intensité des prélèvements d'eau (exprimée en m^3 par chambre occupée) de l'année 2025 à celle de l'année de référence 2024. Le calcul prend en compte l'ensemble des hôtels du parc hôtelier ouverts au 31 décembre 2024 (périmètres A, B et C), garantissant ainsi l'exhaustivité de la base de référence. Sont exclus de ce périmètre les hôtels ayant fermé en cours d'année, ceux temporairement fermés pour travaux, ainsi que les établissements situés en zones de conflit. Les résultats sont validés par l'équipe centrale, après vérification par les référents *Sustainability Leaders*.

Cette cible vise à engager les hôtels, notamment les hôtels en zone à stress hydrique, dans une dynamique de réduction des prélèvements, accompagnée d'une meilleure gestion de la ressource, afin de minimiser les risques opérationnels et financiers liés aux pénuries d'eau. Cet objectif répond aux ambitions mondiales de réduction des prélèvements d'eau tels que les Objectifs de Développement Durable, et aux orientations nationales, telles que le Plan Eau en France ; elle constitue néanmoins un objectif volontaire, défini par Accor en cohérence avec les pressions environnementales et les engagements durables du Groupe. En 2025, la cible n'a pas fait l'objet d'une déclinaison locale ni d'une adaptation spécifique pour les hôtels situés en zones à stress hydrique ; toutefois, la prise en compte de ce critère dans la définition des cibles 2026 a été partagée avec les référents *Sustainability Leaders* des régions et des marques lors des ateliers de définition organisés en fin d'année 2025.

L'importance donnée aux ambitions de réduction a été confirmée par l'intégration d'un objectif de réduction des prélèvements du parc hôtelier (périmètres A, B et C) à la Politique de Rémunération, comme indiqué en section « 3.1.3.1.8 Rémunération et Avantages Sociaux ». Des critères de rémunération variables à court terme (STIP) liés à la réduction de - 4 % des prélèvements d'eau ont été mis en place en 2025. Ces critères sont détaillés dans la section « 3.1.1.2 Stratégie et modèle d'affaires ». Si l'évaluation consolidée des dépendances des activités du Groupe à la ressource eau, initialement prévue en 2025, n'a pas été réalisée en raison de la réorganisation interne du Département Développement durable, cette étape sera replanifiée courant 2026 afin de garantir la pertinence des futurs Plans d'action et objectifs de réduction.

Évolution de l'intensité hydrique du parc hôtelier par chambre occupée entre 2024 et 2025

	2024	2025		
Périmètre	**Parc hôtelier STIP** [1]	**Parc hôtelier STIP** [1]	**Objectif 2025**	**Résultat** (*en %*)
Intensité hydrique *(en m^3 par chambre occupée)*	0,55	0,52	- 4,0 %	- 5,2 %

(1) Périmètre : périmètre hôtelier A+B+C, avec une valeur de référence pour 2024 et hors zone de conflit (exclusion des hôtels fermés et fermés pour travaux).

Conformément à la Politique Eau, Accor continue de s'appuyer sur l'approche fondée sur les états désirés de la Nature pour orienter ses ambitions en matière de réduction des prélèvements d'eau. Cette approche fait office de repère dans la trajectoire de baisse des prélèvements en eau : selon elle, Accor devrait atteindre une baisse de 45 % à horizon 2030 (par rapport à 2023). Cette trajectoire recommandée ne constitue pas à ce stade la cible du Groupe. Accor prévoit en 2026 d'actualiser sa trajectoire à moyen et long terme afin de définir des objectifs réalistes, cohérents avec ses ambitions stratégiques et alignés sur les évolutions opérationnelles et les pressions environnementales.

Sur le sujet de la consommation d'eau liée à la chaîne de valeur amont et les rejets dans les eaux souterraines, les objectifs afférents sont repris au sein de la section suivante, portant sur la biodiversité.

3.1.2.2.4 Indicateurs liés à l'eau sur le périmètre opérationnel (E3-4)

La mesure de prélèvements en eau pour le Groupe repose sur le reporting des hôtels réalisé à l'aide de l'outil GAIA 2.0. Cet outil est déployé auprès du parc hôtelier Accor et a pour objectif d'inclure progressivement les données des sièges et Autres activités. À ce stade, ces dernières sont remontées de manière consolidée pour chacune des entités en fin d'année.

Rappel : les données et méthodologies partagées concernent les prélèvements et non la consommation d'eau.

Prélèvements en eau du parc hôtelier de Accor et des Autres activités

	2024 [2]			2025		
Périmètre [1]	**Activités propres (Périmètre A)**	**Sites Managés (Périmètre B)**	**Total**	**Activités propres (Périmètre A)**	**Sites Managés (Périmètre B)**	**Total**
Prélèvements en eau *(en millions de m^3)*	2	70	72	2	71	73
Prélèvements en eau dans les zones à stress hydrique [3] *(en millions de m^3)*	1	36	37	1	37	38

(1) Les hôtels qui ont fermé pendant l'année 2025 sont inclus dans l'analyse.
(2) Les données 2024 ont été recalculées grâce à la méthodologie présentée en 3.1.1.1.3 « Définitions et précisions méthodologiques ».
(3) Ces chiffres sont basés sur les prélèvements des 1 021 hôtels filiales et managés (analyse réalisée sur la base du parc hôtelier du 31 décembre 2024) prioritaires identifiés grâce à l'indicateur SBTN State of Nature Water Layers. Pour les sièges et les Autres activités, la période considérée s'étend du 1er septembre 2024 au 31 août 2025.

Intensité hydrique du parc hôtelier de Accor

	2024	2025
Périmètre	**Parc hôtelier (Périmètre A+B)**	**Parc hôtelier (Périmètre A+B)**
Intensité hydrique *(en m³ par chambre occupée)*	0,683	0,677

La méthodologie employée pour la collecte et le calcul des prélèvements en eau diffère selon les périmètres.

Concernant le parc hôtelier, la donnée est remontée mensuellement par chaque hôtel par le biais d'un import de facture ou d'une entrée manuelle dans l'outil GAIA 2.0. Elle inclut l'eau achetée et l'eau générée sur site (eau de pluie, souterraine, de surface et/ou dessalement), mesurée en mètres cubes ou en milliers de litres.

Les étapes suivantes sont réalisées :

- extraction et pré-traitement mensuel de la donnée en fonction de sa qualité et sa complétude (identification des valeurs aberrantes par rapport à des seuils fixés par gamme d'hôtels, sur la base d'un benchmark interne et des publications de *Cornell University* en 2024, institution académique de référence dans le secteur de l'hôtellerie) ;
- consolidation des données de chaque compteur par hôtel ;
- calcul des valeurs de référence pour extrapolation, basées sur l'intensité hydrique (m^3 par chambre occupée) calculées à partir des hôtels aux données non aberrantes et appliquées selon les critères de marque, géographie et segment ;
- traitement des valeurs aberrantes identifiées qui sont extrapolées ;
- si données manquantes et selon la quantité de données manquantes, extrapolation ou estimation des données manquantes, sur la base respectivement des valeurs de référence d'extrapolation et des valeurs médianes ;
- calcul des prélèvements totaux par l'addition des prélèvements de tous les hôtels.

Concernant les données des Autres activités et des sièges, les prélèvements d'eau sont fournis de façon annuelle par chaque entité via la consolidation des factures d'eau des sites. Pour les données manquantes sur les sièges et bureaux, une estimation est calculée grâce à une extrapolation en utilisant des facteurs d'intensité à partir des données fournies et du nombre de salariés.

Les données des différents périmètres sont par la suite additionnées pour obtenir le total des prélèvements de chaque périmètre publié ci-dessus, dans la lignée du périmètre du Rapport de durabilité défini pour Accor et décrit au sein de la section « 3.1.1.1 Éléments introductifs au Rapport de durabilité ».

Un coproduit du calcul de prélèvement eau est le calcul de la complétude des données eau par hôtel. Ce chiffre est obtenu à partir du taux de données mensuelles de compteurs d'eau renseignés sur l'année, consolidé à la maille de l'hôtel puis des régions et marques. Pour que les données soient considérées comme complètes, un site doit avoir renseigné au moins 75 % de ses données. Si un hôtel a plusieurs compteurs, alors le taux de complétude est calculé sur la base du compteur avec le moins de données.

Afin de calculer les prélèvements d'eau au sein de zones à fort stress hydrique, les données de prélèvements réelles ou extrapolées sont utilisées. L'identification des sites présents dans des zones de stress hydrique s'appuie sur le SBTN *State of Nature Water Layers*. Cet outil permet de placer l'hôtel dans son bassin-versant et de fournir divers indicateurs sur la situation hydrique de ce bassin. Les données de prélèvements de ces hôtels sont ensuite consolidées pour obtenir le volume total des prélèvements réalisés dans des zones à stress hydrique élevé ou très élevé.

Au regard des éléments méthodologiques décrits, la répartition des volumes de prélèvements réels et de volumes de prélèvement extrapolés est la suivante :

Répartition des données réelles et extrapolées

	2024			2025		
Périmètre	**Activités propres (Périmètre A)**	**Sites Managés (Périmètre B)**	**Total**	**Activités propres (Périmètre A)**	**Sites Managés (Périmètre B)**	**Total**
% de volume de prélèvement réel	85,5 %	90,9 %	90,7 %	81,9 %	93,0 %	92,8 %
% de volume de prélèvement extrapolé	14,5 %	9,1 %	9,3 %	18,1 %	7,0 %	7,2 %

L'année 2024 était dédiée à la construction d'une donnée de base solide, l'année 2025 à la fiabilisation de la qualité de la donnée et de la méthodologie de calcul des prélèvements d'eau. Ces premières étapes seront complétées dans le futur par la collecte et le traitement des données d'utilisation d'eau grise (traitée et réutilisée).

Par ailleurs, les activités d'hôtellerie et de restauration n'étant pas sujettes au stockage de quantités d'eau significatives, Accor ne prévoit pas de suivre la collecte et la consolidation de données de stockage d'eau dont l'impact est estimé comme non significatif.

3.1.2.3 Œuvrer en faveur de la biodiversité (ESRS E4)

3.1.2.3.1 Les enjeux matériels liés à la biodiversité et modèle d'affaires (SBM-3, IRO-1, E4 5)

Impact, risque ou opportunité (IRO)	Typologie de matérialité	Position de l'IRO dans la chaîne de valeur	Horizon temporel [1]	Activités concernées [2]
Vecteurs d'impact directs de la perte de biodiversité				
Déforestation et modification de l'usage des sols dans la chaîne de valeur amont en raison de l'agriculture et de la collecte de matières premières	Impact négatif	Activités en amont de la chaîne de valeur	LT	
Fragmentation des habitats naturels due aux activités et infrastructures hôtelières	Impact négatif	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur	C-M-LT	A, B, C

Politique clé	Plans d'action clés	Objectifs clés
• Politique Biodiversité • Politique Alimentation durable	• Agir en priorité sur les sites à risque concernant la propagation des espèces envahissantes issues de guides internationaux et standards • Maintenir la biodiversité sur les sites à risque • Réduire l'empreinte carbone des plats et contribuer ainsi à lutter contre la déforestation • Protéger les espèces en dangers	• 50 % de plats végétariens à 2030. Cet objectif sera revu en 2026. (voir 3.1.2.3.3 « Plans d'actions et objectifs pour préserver la biodiversité »)

(1) Court-Moyen-Long terme.
(2) Périmètre A : Hôtels filiales, sièges et Autres activités/Périmètre B : Hôtels managés/Périmètre C : Hôtels franchisés.

Deux impacts négatifs matériels sur la biodiversité ont été définis par consultation des parties prenantes internes et externes du Groupe, et en s'appuyant notamment sur des études internes (analyse *Science Based Targets Network*, SBTN) ou sectorielles (guide *World Sustainable Hospitality Alliance*), et par l'analyse de la situation géographique des hôtels décrite ci-dessous. Il en ressort que :

- la pression la plus forte exercée sur la Nature dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration se situe au niveau de la chaîne de valeur amont, principalement dans la chaîne d'approvisionnement des produits alimentaires pour les activités de restauration. Elle a pour incidence notable la modification de l'usage des sols et des fonds marins, ou encore la déforestation liée aux activités agricoles ;
- les pressions cumulées dans le cadre de l'exploitation des sites Accor, bien qu'en majorité situés en zone urbaine, peuvent affaiblir les écosystèmes et menacer directement la biodiversité locale. Les pollutions lumineuses et sonores générées par les hôtels peuvent ainsi perturber les activités des animaux à proximité, leur rythme de sommeil et d'alimentation. Une mauvaise gestion des déchets dans l'habitat naturel à proximité des hôtels ou l'utilisation de pesticides et d'herbicides dans les espaces verts des hôtels peuvent également perturber les corridors écologiques ou les écosystèmes.

Pour évaluer son incidence sur la biodiversité, Accor a utilisé l'outil *WWF Biodiversity Risk Filter* (BRF). Cet outil permet d'évaluer le risque biodiversité des sites afin de définir et mettre en œuvre des mesures visant à atténuer les potentiels impacts négatifs sur ces écosystèmes fragiles. Il soutient et s'aligne avec les principales initiatives et cadres de reporting mondiaux tels que la TNFD (*Taskforce on Nature-related Financial Disclosures*) et le SBTN (*Science Based Targets for Nature).* Cette analyse a permis d'identifier les sites à proximité de Zones Clés pour la Biodiversité (*Key Biodiversity Areas*, KBAs) et à proximité d'Aires Protégées (*Protected Areas, PAs*).

Les Zones Clés pour la biodiversité (KBA), identifiées par *BirdLife International*, représentent les sites les plus importants pour les espèces et leurs habitats. Leur couverture est analysée et classée par niveau de risque afin d'évaluer la vulnérabilité de chaque zone terrestre et marine. Concernant l'indicateur des aires protégées, fondé sur la base de données mondiale du PNUE-WCMC (WDPA), il évalue la part des zones terrestres et marines couvertes par des aires protégées selon les catégories UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature). Les résultats sont ensuite répartis en cinq niveaux de risque selon le WWF *Biodiversity Risk Filter*. L'évaluation faite est basée sur les sites du Groupe au 31 décembre 2025. En se concentrant sur les sites filiales (périmètre A) et sous contrat de management (périmètre B sur lequel le Groupe dispose d'un contrôle opérationnel), Accor identifie 139 sites qui sont à risque pour les Aires Protégées, c'est-à-dire présentant un chevauchement d'au moins 5 % entre l'hôtel et l'Aire Protégée. Concernant les Zones Clés pour la Biodiversité, 83 sites sont à risque du fait d'un chevauchement compris entre 0 % et 10 % sur ces zones.

Nombre d'hôtels en Zones Clés pour la biodiversité ou en Aires Protégées

	2024			2025		
Périmètre	**Activités Propres (Périmètre A)**	**Sites Managés (Périmètre B)**	**Total**	**Activités Propres (Périmètre A)**	**Sites Managés (Périmètre B)**	**Total**
Zones Clés pour la biodiversité	2	76	78	5	78	83
Aires Protégées	4	125	129	14	125	139

Le Groupe exploite donc des hôtels situés dans (ou à proximité) de zones sensibles du point de vue de la biodiversité, mais n'est pas en mesure d'évaluer si les activités liées à ces sites ont une incidence sur la détérioration de ces zones. Une analyse des impacts biodiversité nécessiterait une évaluation spécifique à l'échelle de chaque hôtel à risque par un bureau d'études, ce qui est très difficilement déployable car cela nécessiterait d'effectuer plus de 190 analyses. À ce stade, l'outil *Biodiversity Risk Filter* permet seulement l'identification des risques et non des impacts.

En 2025, le Groupe a élargi l'analyse *Biodiversity Risk Filter* en termes de périmètre (intégration des Autres activités et des sièges).

3.1.2.3.2 Politiques en faveur de la biodiversité (E4-2)

Deux Politiques Groupe répondent aux enjeux de la biodiversité pour Accor : la **Politique Biodiversité** et la **Politique Alimentation durable.**

Toutes deux ont été validées en 2024 par la Directrice Développement durable de Accor et mises à disposition sur l'Intranet du Groupe et à l'externe sur le site Internet Accor.com. Une campagne de déploiement et de communication auprès de tous les hôtels a été menée autour des 7 engagements de la Politique Alimentation durable en 2025. Les hôtels ont été informés au sein de chaque région et marque par courriel, via l'Intranet, à travers un film dédié aux engagements ou lors d'événements internes.

Politique Biodiversité

L'empreinte de changement d'usage des sols du Groupe repose à 13 % sur ses activités liées aux opérations des hôtels.

Accor s'est doté en 2024 d'une Politique Biodiversité sur l'ensemble de ses sites pour favoriser la préservation des écosystèmes impactés par ses activités hôtelières, en particulier dans les zones riches en biodiversité et sensibles aux impacts anthropiques, ainsi qu'au travers de sa chaîne de valeur par l'engagement de ses fournisseurs, clients et communautés locales. Elle couvre les enjeux matériels relatifs à la perte de biodiversité (exploitation directe, artificialisation des terres, pollution, espèces invasives).

Elle s'appuie sur des cadres de référence externes tels que ceux de la TNFD et la SBTN, ainsi que sur des initiatives internationales comme le *WWF Biodiversity Risk Filter*, et vise à contribuer aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU (ODD n° 15 – Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres et les utiliser de façon durable).

La Politique décrit les stratégies visant à éviter, réduire et compenser les impacts sur la biodiversité, en s'appuyant sur des engagements comme celui d'éviter et réduire autant que possible la conversion des terres et l'empreinte de Accor. Elle met également en lumière les risques posés par la dégradation des écosystèmes, notamment dans les Aires Protégées (*Protected Areas, PAs*) et les Zones Clés pour la Biodiversité (*Key Biodiversity Areas*, KBAs), tout en soulignant le rôle central de leur restauration et de leur régénération dans les pratiques de Accor.

La Politique reprend la logique promue par la TNFD, « Éviter, Réduire et Restaurer », et est structurée autour de trois leviers de réduction de l'empreinte sur la biodiversité :

- sur les projets de rénovation et de conversion, en partageant l'intention de privilégier la rénovation des infrastructures existantes plutôt que la construction de nouvelles structures pour limiter l'artificialisation des sols dans des zones sensibles ;
- sur les projets de construction, en s'associant à AXA Altitude pour cartographier les risques et limiter le développement de nouveaux hôtels dans les zones à haut risque (à partir de 2026, la cartographie AXA Altitude sera faite pour chaque projet) ; et en s'engageant à concevoir des infrastructures respectueuses de l'environnement ;
- sur le parc d'hôtels existants, grâce à des mesures comme la restauration des habitats et la collaboration avec les parties prenantes locales.

La Politique inclut par ailleurs :

- le traitement de l'impact matériel lié à la fragmentation des habitats, l'introduction d'espèces envahissantes et l'expansion des infrastructures hôtelières en proposant des actions de remédiation comme la préservation des corridors écologiques et l'utilisation de plantes indigènes non envahissantes ;
- la prise en compte des dépendances aux ressources naturelles (eau, biodiversité pour le tourisme) et les risques associés (catastrophes naturelles, perte d'attractivité touristique) notamment avec l'utilisation du *WWF Biodiversity Risk Filter* ;
- les conséquences sociales, qui sont abordées indirectement en favorisant des pratiques durables telles que l'approvisionnement responsable, le soutien à l'agriculture locale et biologique, ainsi que l'adoption de systèmes alimentaires durables, notamment via la promotion de la certification *Fairtrade*. Ces pratiques contribuent à préserver les services écosystémiques desquels les communautés dépendent, favorisent le développement économique local et réduisent les pressions sur les ressources naturelles, renforçant ainsi la résilience sociale et environnementale. Toutefois, la Politique ne traite pas explicitement des impacts sociaux liés à la perte de biodiversité ou à la dégradation des écosystèmes.

Politique Alimentation Durable

L'empreinte de changement d'usage des sols du Groupe repose à 80 % sur ses activités liées aux produits alimentaires proposés dans les restaurants et représente donc la pression la plus importante sur la biodiversité. Afin de traiter ces enjeux, Accor s'est doté d'une Politique Alimentation durable qui permet de répondre à l'impact matériel lié à la déforestation et la modification de l'usage des sols en raison de l'agriculture et de la production de matières premières. Pour réduire les pressions sur ces écosystèmes, la Politique prévoit d'adapter l'offre alimentaire, notamment en augmentant l'offre non carnée, ainsi que de privilégier des fournisseurs plus responsables et une agriculture plus respectueuse de la Nature.

Cette Politique aborde les engagements suivants :

- le recours à la certification :
- pour le cacao, café et thé via les labellisations *Rainforest Alliance*, *Biologique* ou *Fairtrade* qui comportent des critères liés à la protection de la biodiversité et à la traçabilité des produits,
- pour les produits de la mer, via les labels *ASC (Aquaculture Stewardship Council)* ou *MSC (Marine Stewardship Council)* qui comportent des critères sur la traçabilité et la protection de la biodiversité,
- l'encouragement des fournisseurs à adopter des pratiques agricoles plus durables comme l'agriculture biologique ou l'agro écologie ;
- la suppression des espèces marines menacées de ses menus et le recours à des pratiques d'aquaculture responsables ;
- la réduction de la part carnée des plats dans les menus des restaurants au sein des sites gérés par Accor, garantissant ainsi une réduction de l'empreinte sur la biodiversité, l'eau, le carbone et le changement d'usage des sols ;
- la prise en compte des enjeux de déforestation au travers de la transition vers des offres de restauration moins carnées et la certification de l'approvisionnement en café, thé et chocolat durables (*Rainforest Alliance* notamment).

3.1.2.3.3 Plans d'action et objectifs pour préserver la biodiversité (E4-3/4)

Palier à la fragmentation des habitats naturels

En 2025, un travail a été mené sur les impacts des sites sur la biodiversité, grâce à l'outil ENCORE (*Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure*). Selon le secteur d'activité concerné, l'outil explore les impacts potentiels des activités économiques sur les services et composantes écosystémiques grâce à une base de données publique. Concernant Accor, deux pressions ont une notation de matérialité indiquée comme « moyenne » : la production et le rejet de déchets solides (traité dans l'ESRS E5), et la propagation d'espèces envahissantes car le tourisme et le déplacement des personnes entre les hôtels pourraient entraîner la propagation d'espèces envahissantes dans les zones d'exploitation. Les espèces comprennent les plantes, les animaux, les champignons, les algues et les ressources génétiques, qui peuvent être sauvages ou domestiques/commerciales. L'impact sur les ressources financières n'a pas été signalé comme significatif.

Concernant les 191 sites à risque (situés dans une Zone Clé pour la biodiversité ou une Aire Protégée, ou dans les deux zones pour 31 sites), des leviers d'actions applicables dans les sites existants ont été identifiés pour limiter la propagation des espèces envahissantes issues de guides internationaux et standards (GSTC, UICN, UNEP, CDB, SBTN [1]) :

- sensibilisation des visiteurs : intégrer des messages de prévention dans les supports de communication avant et pendant le séjour. Et informer sur les gestes de biosécurité simples (nettoyage des chaussures, interdiction d'introduire ou de transporter des espèces végétales, animales ou de substrats naturels) ;
- mise à disposition d'équipements de nettoyage : à l'entrée et à la sortie des zones naturelles sensibles (plages, sentiers, zones forestières), prévoir des procédures d'entretien du matériel pour éviter les transferts biologiques ;
- encadrement des comportements sur site : interdire la collecte, le transport ou le dépôt d'éléments naturels (plantes, coquillages, graines, animaux) ;
- encadrement des activités touristiques : intégrer des *briefings* environnementaux avant les activités de plein air. Et restreindre les activités aux zones balisées et contrôlées afin de limiter la dispersion d'espèces invasives ;
- engagement et participation des clients : organisation d'activités participatives (plantation d'espèces locales, opérations de nettoyage, arrachage d'espèces invasives), en partenariat avec les acteurs locaux.

D'autres leviers d'actions ont été identifiés pour aider à maintenir la biodiversité sur les sites à risque :

- la mise en place de services de maintien des habitats comme par exemple en participant à des programmes de restauration d'écosystèmes (zones humides, forêts, mangroves…), en mettant en place des zones tampons ou corridors écologiques autour de sites d'exploitation, en soutenant des organisations locales qui assurent la gestion durable d'habitats naturels, en adoptant des pratiques d'achats et touristiques qui minimisent la fragmentation ou la dégradation des habitats ;
- le maintien ou l'ajout de végétation qui est la principale barrière (naturelle) utilisée pour réduire la pollution lumineuse et autres impacts sensoriels, et la réduction directe des pollutions lumineuse ;
- la sensibilisation des clients ou le soutien à des services d'éducation, scientifiques ou de recherche.

La non-utilisation de pesticides et herbicides de synthèse dans les espaces verts des sites est une action qui est déjà suivie en interne mais dont la mise en place obligatoire sera discutée en 2026 pour les sites à risque.

Les leviers d'actions pour limiter les impacts seront proposés à partir du second semestre 2026 aux équipes internes ainsi qu'aux sites identifiés comme à risque, afin d'être validés pour une future mise en place. Une gouvernance sera créée en collaboration avec les Développement, D&TS et Développement durable. Des sites pilotes, sélectionnés parmi les sites à risque, seront également intégrés dans les Comités chargés de valider ces leviers. Les objectifs s'y afférent seront définis dans un second temps.

Contribuer à une alimentation durable (périmètres A, B, C)

Le Groupe dépend du nombre de services écosystémiques pour la bonne conduite de ses activités, notamment concernant ses 10 000 restaurants et bars. Plusieurs actions ont été déployées pour contribuer aux engagements de la Politique Alimentation durable, dont certaines menées depuis plusieurs années comme la suppression des espèces de poissons menacées, la mise en place de cafés certifiés *Rainforest Alliance* en Europe. D'autres seront programmées en 2026 afin d'améliorer la résilience de son modèle d'affaire comme le référencement de thés certifiés *Rainforest Alliance*, ou le suivi des produits issus de l'agriculture biologique proposés aux hôtels en Europe.

Dans le cadre de sa Politique sur l'Alimentation durable, Accor s'est fixé sept engagements à mettre en œuvre d'ici fin 2030. Ces objectifs seront révisés en 2026. Ils conserveront leur caractère ambitieux et intégreront les priorités stratégiques des marques, tout en considérant les réalités opérationnelles. Le premier engagement vise à proposer 50 % de plats végétariens dans ses restaurants. Cet objectif répond aux enjeux environnementaux liés à la déforestation et à la modification de l'usage des sols causés par l'agriculture et l'exploitation des ressources naturelles, et répond aussi aux objectifs de réduction de l'empreinte carbone du Groupe.

La mesure de cet engagement a été initiée en 2025 au sein du Groupe. L'objectif, défini après réalisation d'une enquête auprès d'un échantillon, était que 13 % de l'ensemble des sites disposent d'une offre comprenant au moins 25 % de plats végétariens à fin 2025, avec un reporting fiabilisé.

L'ensemble des 10 000 restaurants et bars des hôtels, ainsi que les établissements Paris Society et Groupe Potel & Chabot (Autres activités de restauration) sont concernés par cet objectif. Depuis 2025, ces sites ont remonté leurs résultats dans le cadre du reporting environnemental de Accor pour ainsi obtenir la proportion de plats végétariens proposés dans leurs restaurants (en considérant les entrées, plats et accompagnements avec la même pondération). À fin 2025, 36,0 % des hôtels proposent au moins 25 % de plats végétariens. Dans les établissements Potel & Chabot et Saint Clair, le pourcentage de plats végétariens sont suivis mais avec un mode de calcul différent de celui du reste des sites (en pourcentage de ventes).

(1) GSTC : Global Sustainable Tourism Council (Conseil mondial du tourisme de durable), UICN : Union Internationale pour la Conservation de la Nature, UNEP : United Nations Environment Program (Programme des Nations unies pour l'environnement), CDB : Convention sur la Diversité Biologique, SBTN : Science Based Targets Network (Objectifs scientifiques pour la nature).

Pour progresser vers nos engagements en matière d'alimentation durable, des formations à la cuisine végétarienne à destination des chefs et de leurs équipes sont en cours d'élaboration, notamment avec la marque Novotel. Des supports au niveau mondial auprès des Chefs et de leurs équipes en cuisine ont été diffusés afin d'accompagner leur transition vers des pratiques alimentaires plus durables. Ces supports portent sur les certifications acceptées sur les cafés responsables, sur de la sensibilisation à l'alimentation durable et aux engagements pris, et sur des formations à la cuisine végétarienne.

De plus, afin de participer à l'effort de réduction de l'empreinte carbone et biodiversité des plats, des solutions externes de calcul environnemental des plats ont été mis en place. Celles-ci permettent aux chefs de réduire l'empreinte carbone de leurs plats en proposant des alternatives ou en ajustant les quantités. Ces solutions sur le calcul de l'empreinte carbone des plats ont été déployées en 2025 dans 324 hôtels (périmètres A, B, C). Parallèlement, des initiatives d'affichage de l'empreinte liée au changement d'usage des sols ont été mises en place en Amérique du Sud, dans le cadre de la COP 16 sur la biodiversité.

Le Groupe va plus loin et travaille également sur la protection des espèces en danger. Ainsi, depuis 2016, Accor travaille sur la suppression des espèces de produits de la mer en danger (la liste des espèces a été mise à jour avec le WWF fin 2024) et sur la promotion des labels tels qu'ASC ou MSC pour encourager une pêche et une aquaculture plus durables. Certaines marques travaillent à des mesures additionnelles en mettant l'accent sur la préservation des ressources océaniques. Novotel, par exemple, a lancé un partenariat avec le WWF, en faveur de la protection et la restauration des océans à travers des actions et projets de conservation.

3.1.2.4 Protéger les ressources (ESRS E5)

3.1.2.4.1 Les enjeux matériels liés à l'économie circulaire et modèle d'affaires (IRO-1)

Impact, risque ou opportunité (IRO)	Typologie de matérialité	Position de l'IRO dans la chaîne de valeur	Horizon temporel [1]	Activités concernées [2]
Ressources entrantes				
Consommation intensive de ressources dans la chaîne de valeur amont pour la construction et l'entretien des sites	Impact négatif	Activités propres, activités en amont et en aval de la chaîne de valeur	C-M-LT	Parc hôtelier A, B, C
Déchets				
Mauvaise gestion des déchets sur site ou hors site entraînant une surconsommation des ressources et des dommages environnementaux, **en particulier les déchets alimentaires et le plastique**	Impact négatif	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur	C-M-LT	Parc hôtelier A, B, C

Politique clé	Plans d'action clés	Objectifs clés
Politique Économie circulaire	• Déployer des initiatives d'Achats Responsables pour limiter la consommation de ressources et la production de déchets en réponse aux impacts matériels • Réduire l'utilisation du plastique à usage unique • Lutter contre le gaspillage alimentaire	• 90 % des hôtels conformes sur 90 % des produits à usage unique (soit 57 produits) à 2025 • - 60 % de gaspillage alimentaire d'ici 2030 • 3 900 hôtels ayant défini leur mesure de référence du gaspillage alimentaire en 2030 (voir 3.1.2.4.4 « Objectifs répondant aux enjeux d'économie circulaire »)

(1) Court-Moyen-Long terme.
(2) Périmètre de l'ensemble du parc hôtelier de Accor : Périmètre A : Hôtels filiales/Périmètre B : Hôtels managés/Périmètre C : Hôtels franchisés.

Les impacts identifiés sont dans l'industrie agroalimentaire liée aux activités de restauration d'une part, et l'industrie du bâtiment liée à la construction et rénovation des sites exploités dans les activités d'hôtellerie et de restauration d'autre part. Ces deux IROs sont matériels sur l'ensemble des sites du Groupe (périmètres A, B et C).

Les deux impacts négatifs matériels concernant l'économie circulaire ont été définis par consultation des parties prenantes internes et externes du Groupe, en s'appuyant notamment sur des études internes (analyse *Science Based Targets Network*, SBTN) ou sectorielles (guide *World Sustainable Hospitality Alliance*). Il en ressort que le secteur de l'hôtellerie et de la restauration dont fait partie Accor, a un impact sur :

- **la consommation de ressources,** en particulier en amont de la chaîne de valeur lors de la construction ou de la rénovation des sites nécessitant l'utilisation de matériaux comme le béton, l'acier, le bois ou la pierre ;
- **la génération de déchets** dans le cadre de l'exploitation des hôtels et restaurants (produits alimentaires, emballages, renouvellement du linge de maison ou de l'ameublement, etc.) dont le traitement inapproprié peut provoquer des dommages environnementaux notamment pour les déchets plastiques.

Une liste des ressources entrantes et sortantes identifiées comme étant matérielles pour le Groupe est disponible dans cette section, au sein du paragraphe « Agir sur les ressources et les déchets ». Elle concerne l'ensemble des sites des périmètres A et B (hôtels filiales et managés, sièges et Autres activités).

La consultation des parties prenantes internes et externes à Accor décrite au sein de la section « 3.1.1.4 L'analyse de double matérialité » a fait ressortir le thème de l'économie circulaire comme un enjeu prioritaire pour le Groupe. Cette consultation n'inclut cependant pas directement les communautés potentiellement affectées.

3.1.2.4.2 Politique en faveur de l'économie circulaire (E5-1)

La Politique Économie circulaire est disponible sur Accor Live, le site Intranet de Accor, accessible aux salariés du Groupe, ainsi que sur le site Internet Accor.com. Elle est partagée aux hôtels, sièges et Autres activités à travers des documents plus opérationnels comme des guides méthodologiques partagés par le biais des canaux de communication habituels des entités, marques et régions (courriel, Intranet, etc.).

Cette Politique met en avant l'importance d'une gestion responsable des ressources tant dans ses activités propres que sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, et vise à créer une dynamique collective autour de ce sujet. L'ensemble du cycle de vie des produits est pris en considération à travers des réflexions axées sur le principe fondamental des **5R : « Refuser, Réduire, Réutiliser, Réparer, Recycler »**.

La Politique Économie circulaire souligne les grands enjeux relatifs à la consommation des ressources (dépassement progressif des limites planétaires, Objectifs de Développement Durable des Nations Unies) et rappelle les deux impacts négatifs relatifs à l'activité de Accor identifiés :

- la consommation intensive de ressources dans la chaîne de valeur amont pour la construction et l'entretien des sites ;
- la mauvaise gestion des déchets sur site ou hors site entraînant une surconsommation des ressources et des dommages environnementaux (notamment le gaspillage alimentaire).

La Politique Économie circulaire porte sur le périmètre des sièges et des sites filiales (périmètre A), managés (périmètre B) et franchisés (périmètre C). Elle a été étendue aux Autres activités du Groupe pour une mise en application en 2026 pour les activités concernées par les actions identifiées (Paris Society, Groupe Potel & Chabot et Rikas). Les engagements de Accor pour une gestion durable des ressources y sont détaillés. Compte tenu du modèle d'affaires *asset light* de Accor, reposant principalement sur des contrats de management et de franchise, la Politique se concentre en premier lieu sur les opérations hôtelières à travers les activités de restauration et d'hébergement. Les questions relatives à la construction et la rénovation des sites seront intégrées dans un second temps.

Plus précisément, la Politique Économie circulaire tient compte des enjeux décrits ci-dessous :

- **la diminution de l'utilisation de matières premières primaires,** en soulignant l'importance de réduire l'impact des opérations du Groupe sur l'ensemble du cycle de vie des produits et la consommation de ressources vierges. Elle s'appuie pour cela sur une revue des processus internes, à déployer au sein des hôtels (réduction du plastique à usage unique, diminution du gaspillage alimentaire, intensification de l'usage des produits existants, gestion des déchets, développement du réemploi), mais également sur une (re)définition de standards (techniques, de marque, etc.) pour y intégrer pleinement l'économie circulaire. Ces engagements portent également sur une implication et responsabilisation des fournisseurs à travers l'intégration de critères de durabilité dans les appels d'offres ou encore sur l'engagement de ses fournisseurs pour une amélioration de la traçabilité des produits ;
- **l'approvisionnement durable en produits et matière**, en rappelant notamment l'engagement d'écolabellisation de la majeure partie du portefeuille d'hôtels d'ici 2026. Ce point permettra de s'assurer que les produits utilisés dans les opérations des hôtels sont labellisés et/ou proviennent d'une source d'approvisionnement durable. Les catégories suivantes sont concernées par un critère Ecolabel obligatoire : les produits d'entretien, les serviettes en papier et papier toilette, les produits alimentaires ; ou par un critère optionnel (les gels douche et shampooing) ;
- **l'inclusion de davantage de critères environnementaux dans les appels d'offres**, par le biais de la mobilisation de la Direction des Achats de Accor. À travers la Charte Achats Responsables, signée par l'ensemble des fournisseurs référencés par la Direction des Achats, ceux-ci s'engagent à adopter une politique ambitieuse de réduction de leur empreinte environnementale. Cette Charte est décrite dans la sous-section « 3.1.2.4.3 Agir sur les ressources et les déchets - Achats responsables » et fixe entre autres les priorités suivantes : réduction significative des émissions carbone ; promotion de l'utilisation de matériaux certifiés et durables ; préservation des ressources en eau ; limitation des rejets polluants et nuisances environnementales ; protection de la biodiversité ; réduction des déchets et suppression des produits proposés à usage unique en plastique. Des critères environnementaux sont systématiquement inclus dans les appels d'offres (évaluation EcoVadis notamment).

Concernant la gestion des déchets, le Groupe vise (par ordre de priorité) à réduire le volume de déchets produits, améliorer les pratiques de tri et augmenter les taux de réutilisation puis de recyclage pour les déchets résiduels. Les déchets alimentaires et les déchets liés aux emballages plastique ou aux produits en plastique à usage unique, ont été identifiés comme les deux chantiers prioritaires de Accor. Les plans d'action sur ces deux flux visent à réduire le volume global de déchets et à améliorer les pratiques de tri. Les objectifs associés sont détaillés dans la section « 3.1.2.4.3 Agir sur les ressources et les déchets ».

Les priorités du Groupe en matière de gestion des déchets s'articulent autour des deux axes suivants :

- **repenser le mode d'exploitation** des hôtels et systématiser la circularité (dont la promotion du réemploi) dans les opérations, tout en préservant l'expérience client ;
- **favoriser l'innovation** sur l'ensemble de la chaîne de valeur en incluant systématiquement la prise en compte de critères environnementaux et d'éco-conception par les fournisseurs.

La Politique Économie circulaire présente enfin la gouvernance mise en place par Accor pour piloter le sujet, tant au niveau du Groupe qu'à des échelles plus locales, ainsi que les cadres et initiatives dans lesquels l'entreprise se mobilise.

La Direction Développement durable collabore ainsi avec d'autres Directions et Départements tels que le Marketing, les Achats, ou encore Design & Technical Services afin de définir et proposer des produits circulaires.

La Politique a été validée par la Directrice du Développement durable. Elle est accessible à tous les employés du Groupe sur l'Intranet et peut être directement consultée par les parties prenantes externes sur le site du Groupe.

3.1.2.4.3 Agir sur les ressources et les déchets (E5-2/3/4/5)

L'économie circulaire pour les activités de Accor s'articule autour de deux grands enjeux : **la construction et rénovation des sites d'une part, l'exploitation des hôtels et restaurants d'autre part**.

Construction et rénovation des sites

Ressources entrantes et sortantes pour la construction et la rénovation

Les principaux matériaux utilisés pour la construction des sites (périmètres A, B et C) sont le béton, le bois, l'acier, la pierre, la brique.

Les opérations de **construction** et de **rénovation** étant en grande partie menées par les propriétaires des murs des hôtels, Accor a peu de connaissance des déchets générés (minéraux non métalliques, bois, métaux, etc.). Néanmoins, l'outil de reporting GAIA 2.0 permet aux hôtels de reporter les déchets sur ces catégories et ils sont encouragés à le faire dans les instructions du guide opérationnel mis à leur disposition.

Plan d'actions relatif à la réduction des ressources pour la construction et rénovation des sites

Du fait du modèle d'affaires *asset light* de Accor, la construction et la rénovation des hôtels ne font pas partie du périmètre de responsabilité directe du Groupe. Le Groupe peut néanmoins agir à moindre échelle afin d'influencer le sujet. À ce titre, la Direction Design & Technical Services a élaboré des standards techniques de construction et de rénovation de bâtiments que les propriétaires sont incités à respecter, que ce soit pour une nouvelle construction ou une rénovation et ce, quel que soit le mode d'exploitation de l'hôtel. Ces standards incluent des critères environnementaux tels que l'éco-conception. Ils intègrent également des normes portant sur la mise en place d'infrastructures de gestion des déchets et de recyclage adaptées, telles que des zones de stockage appropriées au sein de chaque nouvel hôtel. Ces normes techniques s'alignent également sur les meilleures pratiques de conception de bâtiments afin de réduire la production de déchets.

La Direction Design & Technical Services peut par ailleurs intervenir dans le cadre d'un contrat d'assistance technique, permettant ainsi de s'assurer du respect des standards techniques.

Le chef de projet Design & Technical Services veille alors à la mise en œuvre de ces normes. Dans le cas où le propriétaire ne fait pas appel à la D&TS pour appui lors de la réalisation de ses travaux, les standards techniques lui sont communiqués lors de la phase contractuelle et le propriétaire se doit de les respecter. Il n'y a néanmoins pas de contrôle opéré par Accor sur la mise en œuvre effective de ces standards techniques.

En outre, les écolabels tels que *Green Key* et *Green Globe* disposent également de critères relatifs à la construction et la rénovation des hôtels qui leur sont propres et font l'objet d'audits en vue d'obtenir la certification. Accor s'étant fixé pour objectif d'avoir 65 % de ses hôtels écolabellisés à fin 2026 selon 12 écolabels externes, cela permet de s'assurer de la prise en compte de certains critères relatifs à ces sujets. L'objectif 2026 a été revu avec les équipes opérationnelles afin d'être atteignable dans les régions et marques.

La direction Design & Technical Services a déployé en 2025 une formation aux standards d'évaluation de la performance environnementale et de la durabilité des bâtiments auprès de 180 personnes des Directions Développement et Design & Technical Services. Cette formation a couvert les certifications BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*), EDGE (*Excellence in Design for Greater Efficiencies*), *Green Globe* et LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) et a inclus une présentation type *master class* et l'envoi d'un *toolkit*.

Accor prévoit d'étudier à moyen terme la mise en place d'un plan de suivi global associé à la gestion des ressources et des déchets liés à la construction pour piloter et mesurer les résultats au niveau Groupe.

Exploitation des sites

Du fait de son modèle d'affaires *asset light*, Accor a fait le choix de se concentrer prioritairement sur l'exploitation des sites où ses marges de manœuvre sont plus significatives.

Ressources entrantes liées à l'exploitation

Les ressources entrantes de l'activité hôtellerie sont utilisées pour :

- l'aménagement des chambres et des espaces communs (mobilier, linge de maison, équipements électroniques) ;
- les biens de consommation liés à l'accueil des clients (alimentation et boissons, produits d'hygiène) ;
- les biens de consommation liés au nettoyage des chambres (produits d'entretien).

Les Autres activités du Groupe, telles que Groupe Potel & Chabot, Paris Society ou Rikas, utilisent des ressources similaires à celles de l'hôtellerie, pour leurs activités de restauration.

Les sièges Accor achètent principalement du matériel électronique (écrans et ordinateurs), des éléments d'aménagement intérieur, de l'alimentation pour les sièges ayant un restaurant d'entreprise ou encore des consommables comme le papier. Certains produits, comme les imprimantes ou les véhicules de fonction, sont en location longue durée.

Déchets liés à l'exploitation

Les **déchets liés à l'exploitation** et les matières qui les composent sont :

- les déchets liés au **gaspillage alimentaire** (biomasse), qui représentent plus de la moitié des déchets d'exploitation des hôtels ;
- les déchets liés aux **emballages** (carton, verre, métal et plastique) ;
- les déchets liés au renouvellement du linge de maison (draps et serviettes pouvant être composés de coton, coton recyclé, polyester, etc.) ;
- les déchets liés au renouvellement de l'agencement intérieur des hôtels (mobilier, literie pouvant être composés de bois, de textile ou de métaux) ;
- les déchets dangereux comprenant principalement des piles, ampoules et équipements électriques et électroniques (DEEE) constitués eux-mêmes de métaux, plastique, verre, terres rares, etc.

Les filiales Groupe Potel & Chabot, Paris Society, Rikas ou le Lido, faisant partie des **Autres activités** du Groupe, génèrent principalement des déchets résiduels non triés, des **emballages et des déchets alimentaires**. Ces entités ont été mobilisées en 2025 pour prendre part aux Plans d'actions mis en place sur la réduction du gaspillage alimentaire et la suppression des plastiques à usage unique (sauf le Lido).

Les filiales Gekko, D-Edge, John Paul et Very Chic ont principalement des déchets résiduels ou des déchets recyclables comme du carton.

Pour les **sièges Accor**, les déchets sont en grande majorité des déchets résiduels. Les déchets recyclés sont de plusieurs natures :

- du carton ;
- des **déchets alimentaires** sous réserve de l'existence d'un restaurant d'entreprise ;
- des déchets électroniques le cas échéant en cas de renouvellement de matériel informatique.

Compte tenu de ses activités d'hospitalité, les déchets radioactifs ne font pas partie des déchets produits par les différents sites du Groupe.

Achats Responsables

Sur **l'exploitation des hôtels**, Accor a mis en place des premiers plans d'action pour limiter la consommation de ressources et la production de déchets, en réponse aux impacts matériels définis pour le Groupe au travers notamment de ses initiatives d'**Achats Responsables**.

Que ce soit à travers la **Charte Achats Responsables** signée par les fournisseurs référencés, ou l'analyse des appels d'offres, Accor évalue et privilégie autant que possible les critères suivants : la proportion de matériaux recyclés utilisés, l'éco-conception ou encore la gestion responsable des déchets.

La signature de la Charte Achats Responsables par les fournisseurs référencés constitue une obligation contractuelle dans le cadre du plan de contrôle développé par la Direction des Achats. Elle liste l'ensemble des exigences du Groupe en termes d'enjeux sociaux, environnementaux et éthiques, auxquelles doit se conformer le fournisseur référencé. Elle est présentée dans la section dédiée à la présentation des plans d'actions de la section « 3.1.3.2.4 Plans d'action relatifs aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement ».

Lutte contre le gaspillage alimentaire

Accor a choisi de traiter en priorité les produits alimentaires, en raison de leurs volumes d'achats, de déchets associés et de leur impact environnemental significatif. La production de denrées alimentaires nécessite de nombreuses ressources (eau et énergie notamment). Le gaspillage alimentaire induit donc la perte de ces ressources exploitées auxquelles viennent s'ajouter les importants volumes de gaz à effet de serre issus des activités agricoles sur la chaîne de valeur amont.

Plan d'actions relatif au gaspillage alimentaire

Accor a lancé dès 2022, un chantier visant à **lutter contre le gaspillage alimentaire**.

Ce Plan d'action a vocation à couvrir les hôtels du Groupe ayant une activité de restauration, et ce quel que soit leur mode d'exploitation. À fin 2025, plus de 2 700 hôtels sont déjà inclus dans le projet, qui concerne tous les déchets alimentaires, qu'ils proviennent de la restauration commerciale ou de la restauration collective des équipes des hôtels.

Le siège *Corporate* du Groupe a également mis en place des actions visant à réduire le gaspillage alimentaire auprès de son personnel (actions de sensibilisation, mesures régulières, communication des ratios à la sortie de l'espace restauration), grâce à son partenaire de restauration collective API.

En 2025, le périmètre du Plan d'action a été élargi aux Autres activités du Groupe pouvant être concernées : il s'agit des entités Rikas, Paris Society et du Groupe Potel & Chabot. Le Groupe Potel & Chabot a déjà établi un diagnostic de gaspillage alimentaire dans ses ateliers de production, et Paris Society va procéder début 2026 à des pesées de référence dans trois restaurants pilotes avant d'élargir à ses autres sites courant 2026. L'année 2026 permettra le pilotage, le suivi et l'amélioration de ce Plan d'action auprès de ces activités.

Pour les hôtels, la mise en place de cette initiative a impliqué de définir un cadre méthodologique commun (définitions, outils de mesure) par le biais de formations, webinaires et de guides méthodologiques. L'équipe Développement durable a travaillé avec des consultants et la coalition WRAP, anciennement IFWC (*International Food Waste Coalition)* pour définir la méthodologie et formaliser les guides méthodologiques, et avec la direction *Learning & Development* et un prestataire externe pour produire des vidéos et des modules de formation. Ces moyens humains et financiers ont permis de produire cette documentation et de la déployer auprès des hôtels (les modules de formation sont disponibles en ligne sur la plateforme LMS (*Learning Management System)* de formation du Groupe, les documents méthodologiques sont disponibles au sein d'une boîte à outils Sharepoint mise à disposition des régions et marques (qui les communiquent à leur tour aux hôtels après traduction, le cas échéant). Pour garantir la fiabilité de sa méthodologie, Accor travaille, avec d'autres acteurs du secteur dans le cadre de la coalition WRAP, un acteur international reconnu de la lutte contre le gaspillage alimentaire.

La première étape de ce projet a consisté, dès 2023, à embarquer les **hôtels ayant la plus forte activité de restauration** et à leur demander de mettre en place des campagnes de mesures trimestrielles.

Le Groupe a encouragé les propriétaires d'hôtels à équiper leurs hôtels d'outils de mesure automatiques utilisant l'intelligence artificielle (Winnow, Orbisk, Lumitics). Plus de 400 hôtels sont déjà équipés de ces outils qui permettent d'avoir une vision très précise des différents aliments gaspillés par repas et par typologie (préparation, surproduction, retours assiettes clients) et de mettre en place des plans d'action ciblés (adaptation des quantités produites, changement de recettes, évolution de la présentation des buffets, etc.).

D'autres hôtels suivent l'évolution de leur gaspillage alimentaire par l'intermédiaire de leurs factures de collecteurs de biodéchets ou à travers la mise en place de méthodes de mesures manuelles nécessitant l'utilisation de balances non connectées.

L'année 2025 a été consacrée à l'élargissement du nombre d'hôtels ayant établi une mesure de référence, ainsi qu'au déploiement d'actions de réduction du gaspillage alimentaire sur les hôtels ayant déjà une mesure de référence et à la consolidation d'une bibliothèque de bonnes pratiques. À titre d'exemple, les hôtels ont pu revoir leurs menus, leurs recettes, la gestion ou l'offre des buffets, la gestion des stocks etc.

L'année 2026 sera consacrée à continuer à élargir le périmètre de déploiement à la fois en nombre d'hôtels (par le biais de réunions régionales ou des directeurs opérationnels régionaux) et auprès des Autres activités du Groupe tout en continuant à réduire le ratio moyen de gaspillage alimentaire en grammes par couvert en travaillant notamment sur l'offre petit-déjeuner.

Objectifs et résultats du projet de lutte contre le gaspillage alimentaire (périmètre A, B, C)

Accor a mis en place deux objectifs pour réduire le gaspillage alimentaire :

- augmenter le nombre de sites engagés dans la réduction du gaspillage alimentaire (sur le périmètre de sites qui proposent une offre de restauration) ;
- réduire le gaspillage alimentaire par hôtel (mesuré en grammes par couvert).

Les sièges et les Autres activités du Groupe ne sont pas inclus à date dans les chiffres publiés ci-dessous.

Augmenter le nombre de sites engagés dans la réduction du gaspillage alimentaire

L'objectif de réduction du gaspillage alimentaire concerne chaque année un périmètre d'hôtels de plus en plus large pour atteindre un objectif de **3 900 hôtels engagés dans la démarche en 2030**. Les régions et marques engagent les hôtels de manière progressive en priorisant les hôtels Luxe, Premium et Lifestyle ainsi que les hôtels ayant une offre de restauration importante mais en permettant à tout hôtel le souhaitant de rejoindre le programme et de mettre en place des actions de réduction.

Les gammes d'hôtels concernés font également l'objet d'une discussion et d'une validation par les membres du Comité exécutif. Il a notamment été décidé que les hôtels ciblés seraient les hôtels ayant une offre de restauration et pour lesquels le Groupe a les moyens d'agir. Ainsi, les hôtels n'ayant pas d'offre restauration ou une offre de restauration très limitée (hotelF1, ibis budget, Adagio), comme les hôtels dont les restaurants sont gérés par des tiers, ne sont pas concernés. Le Plan d'actions concerne ainsi 70 % du portefeuille des hôtels Accor.

Fin 2025, le nombre d'hôtels ayant défini leur mesure de référence du gaspillage alimentaire s'élève à 2 803. Cela inclut tous les hôtels ayant défini une mesure de référence en 2025 ou au cours des années précédentes. Seules les mesures de référence incluses dans une fourchette allant de 10 grammes par couvert à 2 500 grammes par couvert ont été validées (seuils définis dans le cadre des travaux de l'International Food Waste Coalition). Pour certifier leur mesure de référence, il a été demandé aux hôtels de confirmer qu'ils mesuraient la totalité de leur gaspillage alimentaire selon la méthodologie Accor.

Réduire le gaspillage alimentaire par couvert

Accor a souhaité aller au-delà de l'objectif de réduction demandé par l'Union européenne qui s'élève à 50 % de réduction d'ici à 2030 et s'est fixé pour objectif de **réduire le gaspillage alimentaire de 60 % d'ici 2030** avec des objectifs intermédiaires progressifs. La mesure de référence de **290 grammes par couvert**, établie en 2023 sur la base de 862 hôtels, a permis de déterminer un objectif 2030 de **116 grammes par couvert.**

Pour définir cet objectif et les objectifs annuels intermédiaires, le Groupe a consulté différentes parties prenantes internes et externes.

Chaque hôtel, en fonction de son segment d'appartenance (Économique, Milieu de Gamme, Premium ou Luxe) et de sa mesure de référence et/ou mesure moyenne de l'année précédente a des objectifs personnalisés de réduction.

En interne, la Direction Développement durable travaille avec les équipes Restauration notamment pour s'assurer de l'adéquation des objectifs avec les contraintes opérationnelles et s'accorder sur les actions à mettre en place par les hôtels pour atteindre ces objectifs. Les objectifs globaux de réduction en pourcentage sont déclinés en objectifs en grammes par couvert pour les différentes gammes d'hôtels afin de prendre en compte leurs spécificités.

Par ailleurs, l'objectif global de réduction ainsi que les étapes intermédiaires annuelles ont été discutés et validés au plus haut niveau de l'entreprise.

Le périmètre d'hôtels de ce ratio de gaspillage alimentaire comprend 2 706 sites ayant une mesure de référence et ayant réalisé au moins deux mesures valides en 2025. Il ne comprend pas les hôtels ayant des mesures en 2025 mais n'ayant pas renseigné de mesure de référence.

Le ratio de gaspillage alimentaire correspond au rapport entre : au numérateur, la somme des moyennes de gaspillage alimentaire de chaque hôtel calculé à partir de ses données mensuelles ; au dénominateur, la somme des moyennes du nombre de couverts de chaque hôtel calculé à partir de ses données mensuelles.

En 2025, le Groupe estime que son niveau de gaspillage alimentaire s'élève à **150 grammes par couvert** sur la base des données déclaratives remontées par les hôtels. Le gaspillage alimentaire peut être mesuré à l'aide de balances (connectées pour les hôtels ayant une offre de restauration importante), ou grâce aux données fournies par les collecteurs de biodéchets, ou manuellement.

Hôtels disposant d'une mesure de référence et niveau de gaspillage alimentaire

	Baseline (2023)	2025	Objectif 2030
Parc hôtelier applicable au 31/12 [1]	4 663	4 680	Non applicable
Nombre d'hôtels ayant défini leur mesure de référence du gaspillage alimentaire [2]	862	2 803	3 900
Nombre d'hôtels inclus dans le calcul du niveau de gaspillage alimentaire	Non applicable	2 706	3 900
Niveau de gaspillage alimentaire *(en grammes par couvert)*	290 g/couv.	150 g/couv.	116 g/couv.

(1) Hors hotelF1, ibis budget et Adagio, ces derniers ne disposant pas d'une offre de restauration.
(2) En 2025, Accor a pour objectif interne que 50 % du parc hôtelier ait une mesure de référence, ce qui correspond à 2 340 hôtels.

Hôtels disposant d'une mesure de référence et niveau de gaspillage alimentaire par périmètre en 2025

	2025			
Périmètre	**Hôtels filiales (Périmètre A)**	**Hôtels Managés (Périmètre B)**	**Hôtels Franchisés (Périmètre C)**	**Total**
Parc hôtelier applicable au 31/12/2025	84	1 789	2 807	4 680
Nombre d'hôtels ayant défini leur mesure de référence du gaspillage alimentaire	81	1 366	1 356	2 803
Pourcentage d'hôtels ayant défini leur mesure de référence du gaspillage alimentaire	96,4 %	76,4 %	48,3 %	59,9 %
Nombre d'hôtels inclus dans le calcul du niveau du gaspillage alimentaire	79	1 320	1 307	2 706
Niveau de gaspillage alimentaire *(en grammes par couvert)*	168 g/couv.	146 g/couv.	161 g/couv.	150 g/couv.

Par ailleurs, des objectifs de réduction ont été définis dans le cadre de la **Politique de Rémunération variable à long terme** des dirigeants, ainsi que dans un engagement externe dans le cadre de la mise en place d'une ligne de crédit renouvelable d'un milliard d'euros signée en 2023 avec un consortium de 13 banques, adossée à des critères de durabilité, dont la lutte contre le gaspillage alimentaire. (voir « 3.1.1.3.3 Les mécanismes incitatifs liés à la performance durable (GOV-3) »). Pour information, les 800 hôtels qui font l'objet d'un objectif dédié dans le cadre de la rémunération variable des dirigeants du Groupe sont inclus dans les hôtels inclus dans le calcul du niveau de gaspillage alimentaire.

Les objectifs de réduction ont également été partagés et discutés avec le partenaire de Accor, ***International Food Waste Coalition* (IFWC), maintenant WRAP (*the Waste and Resources Action Programme*)**.

Impacts et bénéfices des objectifs de réduction du gaspillage alimentaire

Ces objectifs permettent de **limiter la consommation de ressources** (moins de produits commandés, moins d'emballages, moins de transport) à travers une gestion des stocks améliorée et des quantités produites pour être en adéquation avec les besoins réels des clients. Il contribue notamment à :

- l'augmentation de la circularité au travers d'actions mises en place par les hôtels telles que la refonte des menus, afin d'optimiser par exemple l'utilisation de toutes les parties des fruits et des légumes ;
- l'envoi en compostage des déchets alimentaires restants participe à la régénération des sols, essentielle pour la production de nouveaux fruits et légumes ;
- l'optimisation de la gestion des stocks et la fin du recours systématique à la surproduction permet de limiter l'utilisation de ressources primaires, que ce soient les aliments eux-mêmes ou les emballages servant à la livraison de ces aliments dans les hôtels, voire l'énergie nécessaire pour les transporter.

L'objectif de réduction du gaspillage alimentaire permet par ailleurs de limiter à la source le **volume de déchets** et encourage ainsi, selon les règlementations liées au tri et à la valorisation dans les différents pays concernés, à réduire les volumes de déchets recyclés et/ou de déchets résiduels. Les hôtels ont des bacs dédiés aux déchets alimentaires positionnés dans différents espaces (préparation, retours assiettes par exemple). Les déchets sont ensuite déposés dans le conteneur approprié à la méthode d'élimination et/ou de valorisation en vigueur dans l'hôtel et le pays concerné (collecteur de biodéchets, compost sur site ou déchets industriels banals).

Quant au sujet de l'approvisionnement durable, il est traité dans le cadre des objectifs liés à l'Alimentation Durable, décrits au sein de la section « 3.1.2.3.3 Plan d'action et objectif pour préserver la biodiversité » en faveur de la biodiversité.

Réduction du plastique à usage unique

Accor a pour ambition depuis 2020, **d'agir sur la réduction du plastique à usage unique**. Cette ambition impacte **les déchets générés par l'exploitation des hôtels mais aussi la consommation des ressources**. Ces produits en plastique représentaient en effet une part importante des déchets générés par l'exploitation des sites du Groupe. L'impact environnemental élevé associé à ce matériau (consommation de matières premières primaires, consommation d'énergie pour la production et le recyclage, pollution et dégradation des sols et des océans) a également motivé le Groupe à proposer un Plan d'action.

Ce Plan d'action **couvre tous les hôtels du Groupe** (périmètres A, B et C), quel que soit leur mode d'exploitation. Il couvre à la fois les produits utilisés par les clients et les produits utilisés en *back-office*. En effet, début 2023, le Groupe a renforcé son engagement (jusqu'alors concentré sur les produits accessibles à la clientèle des hôtels) en intégrant l'élimination de produits à usage unique utilisés en cuisine ou par le personnel d'entretien. Les sièges sont exclus de ce Plan d'actions et des résultats associés car leur consommation de plastique est non matérielle.

Ce Plan d'action s'inscrit dans le cadre des engagements pris auprès des Nations Unies en tant que signataire du *Global Tourism Plastics Initiative* (GPTI) et visant à éliminer les emballages plastiques superflus, à passer d'un modèle de plastique à usage unique à un modèle de réutilisation, et à engager sa chaîne de valeur à aller vers 100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables. Les produits faisant partie de l'objectif de suppression chez Accor ont été définis à partir de la liste issue des travaux du GTPI et sont des produits fréquemment utilisés dans l'hôtellerie. Certains articles ont été dupliqués (bouteilles d'eau en chambre et hors chambre par exemple), d'autres ont été regroupés (articles concernant la vente à emporter par exemple) pour être au plus proche des pratiques de Accor et établir un plan d'action plus précis. Chaque année, la liste définie par le Groupe peut être enrichie de nouveaux produits faisant partie de la liste GTPI.

Chaque année, Accor demande aux hôtels d'indiquer les produits en plastique à usage unique qui ont pu être éliminés ainsi que ceux restants. Cet état des lieux annuel permet de suivre l'efficacité des plans d'actions ainsi que l'évolution de la présence de plastique à usage unique dans les hôtels.

La mise en place de ce Plan d'action a impliqué d'identifier produit par produit des alternatives en accord avec le Direction Marketing le cas échéant, et en tenant compte des impacts opérationnels. Les parties prenantes de la chaîne de valeur amont et aval sont donc impliquées pour proposer et déployer des alternatives. Des moyens humains ont été mis en œuvre pour sourcer ces nouveaux produits auprès des fournisseurs et les déployer dans les hôtels du Groupe.

En interne, la liste des produits en plastique à usage unique à éliminer ou remplacer a été définie en coordination avec :

- les équipes de la Direction Achats, dont le rôle est de trouver des alternatives adaptées à chaque pays le cas échéant ;
- les équipes opérationnelles, pour valider la pertinence de la solution de remplacement ;
- les équipes de la Direction Marketing, pour valider le respect des standards de marque ;
- et les équipes Développement durable des marques et régions du Groupe qui sont en charge de déployer et suivre ces objectifs sur le terrain.

Cette initiative, qui vise à réduire significativement la consommation de plastique mais également à questionner la nécessité d'avoir recours systématiquement à certains de ces produits, a un impact sur la consommation de matières premières primaires et sur les déchets plastiques générés par les hôtels du Groupe.

Chacun des produits identifiés a été évalué pour définir s'il y avait lieu de le supprimer, d'étendre sa durée d'utilisation, de le réemployer ou de trouver une **alternative plus durable**. Les matériaux issus de sources renouvelables (comme le bois) ou de matières recyclées ou biodégradables sont recommandés, avec un prérequis sur les labels et normes environnementales à respecter (ex : label *Forest Stewardship Council*, FSC). Pour d'autres matériaux, le label *OK Compost HO*ME est exigé.

Les alternatives peuvent consister en :

- la mise en place de contenants à usages multiples (produit d'accueil en salle de bains ou produits d'entretien, par exemple) ;
- la mise à disposition de produits dans des matières autres que du plastique et plus durables (peignes en bois FSC ou PEFC, sachets de thé biodégradables, brosses à dents en fibre de blé) ou plus facilement recyclables (chaussons par exemple) ;
- la mise à disposition de produits uniquement à la demande (kits de rasage) ;
- la mise en place d'un process opérationnel circulaire (bouteilles d'eau en verre consignées).

Ces différentes alternatives nécessitent pour certaines la mise en place d'un design circulaire (conception intégrant le recyclage, la réutilisation, etc.), pour d'autres d'augmenter le taux d'utilisation de matériaux circulaires, d'allonger la durée d'utilisation des produits, d'utiliser des matières premières renouvelables (comme le bambou ou la fibre de blé) ou encore de diminuer l'utilisation de matières premières primaires.

Le *sourcing* des produits de substitution intègre désormais des critères environnementaux sur la provenance des matériaux et sur leur biodégradabilité (label *OK Compost Home* par exemple).

Le contexte local a également été pris en compte et certains pays ou régions peuvent temporairement être dispensés de l'élimination de certains produits si les règlementations locales les en empêchent ou si aucune alternative conforme n'est disponible dans la localisation en question.

Par ailleurs, le Plan d'actions permet de sensibiliser les hôtels aux enjeux liés aux déchets et de les inciter à les limiter et à les trier. Un **guide opérationnel**, partagé aux régions, précise à la fois les volumes de plastique jetés, le faible pourcentage de plastiques recyclés à travers le monde et l'impact du plastique, jeté dans la nature ou enfoui, sur l'environnement. Ainsi, ce Plan d'actions concourt à un meilleur traitement des déchets par les équipes opérationnelles.

L'année 2025 a été consacrée à confirmer les produits sur lesquels Accor souhaite que les hôtels soient conformes en priorité et à travailler sur la liste des alternatives acceptées et non acceptées, afin de s'assurer qu'aucun *item* plastique ne soit remplacé par une alternative avec un impact environnemental plus conséquent, ou dont le changement ne serait pas suffisant (par exemple, remplacer un produit en plastique à usage unique par un produit en aluminium à usage unique). Certains produits pour lesquels le marché n'est pas mature ont été dépriorisés (par exemple, les sacs-poubelle).

En 2025, ce Plan d'action a été présenté et adapté aux Autres activités du Groupe pouvant être concernées, notamment le Groupe Potel & Chabot, Paris Society et Rikas. Ces trois entités ont identifié les plastiques à usage unique utilisés dans leurs opérations et préparent la déclinaison de leur Plan d'action pour 2026.

L'année 2026 sera consacrée à consolider le Plan d'action existant et à accompagner les marques et régions du Groupe pour les produits les plus complexes à remplacer et qui font l'objet d'exceptions pour les hôtels de certaines marques ou régions. À titre d'exemple, les bouteilles d'eau en plastique mises à disposition des clients dans les chambres font l'objet d'une exception temporaire dans les hôtels de Grande Chine en raison du manque de maturité sur les solutions de système d'eau filtrée dans ce pays. Il en est ainsi pour dix produits qui peuvent faire l'objet d'exceptions dans certaines marques et/ou divisions du Groupe.

Objectifs et résultats relatifs à la réduction de plastique à usage unique

Chaque année, Accor définit une liste de produits en plastique à usage unique à éliminer des hôtels et fixe des objectifs de pourcentages d'hôtels devant être conformes. La notion de conformité d'un hôtel pour un produit se définit par la suppression de celui-ci, son remplacement par une alternative durable (un autre matériau ou un contenant réutilisable par exemple) ou par une dispense (exception) accordée temporairement à certains pays, régions ou marques. Ces dispenses peuvent être accordées en cas d'absence d'alternative disponible pour le contexte considéré ou de réglementation locale ne permettant pas l'élimination du produit concerné.

La loi Anti-Gaspillage pour une Économie Circulaire, dont certains articles transposent dans le droit français la directive européenne sur le plastique à usage unique (EU 2019/904), fixe pour objectif la fin de la mise sur le marché du plastique jetable d'ici 2040.

La définition des objectifs de ce Plan d'action se fait en intégrant différentes parties prenantes internes comme externes. Ces objectifs annuels de taux de conformité attendus sont notamment discutés et validés par le Comité exécutif du Groupe au regard de l'ensemble des Plans d'actions Développement durable à mener sur le terrain au cours d'une année donnée.

Pour l'année 2025, Accor avait pour objectif interne que 90 % des hôtels (périmètres A, B et C) soient conformes sur 90 % des produits à usage unique (soit 57 produits sur la liste de 63 produits sur lesquels Accor souhaite être conforme).

Cet objectif, visant à réduire à la source le volume de déchets plastiques, permet ainsi, selon les règlementations liées au tri et à la valorisation dans les différents pays concernés, de réduire les volumes de déchets recyclés et/ou de déchets résiduels. Selon les réglementations en vigueur dans les pays où Accor opère, le plastique restant est jeté dans une poubelle de tri ou dans la poubelle des déchets industriels banals.

En 2025, la part des exceptions n'excède pas 0,5 % du total des réponses de mise en conformité déclarées par les hôtels pour les différents produits.

Les exceptions accordées aux hôtels ont diminué entre 2024 et 2025, notamment sur le beurre, la margarine, les dosettes de café et de lait, ce qui explique l'évolution de conformité présentée ci-dessous.

À fin 2025, **80,8 % des hôtels Accor (périmètres A, B, C) sont ainsi conformes sur 90 % des produits à usage unique (soit pour au moins 57 produits en plastique à usage unique sur la liste de 63 produits)**.

Les hôtels des périmètres A et B atteignent des taux de conformité supérieurs à 90 %. Les hôtels du périmètre C, pour lesquels Accor a moins de marge de manœuvre, sont en progression, et atteignent 74,5 % de conformité. Le Groupe va définir un Plan d'action pour que tous les hôtels, quel que soit leur mode de gestion, puissent atteindre l'objectif de conformité de 90 %. Les résultats se décomposent de la manière suivante selon le mode d'exploitation des hôtels du Groupe.

Nombre d'hôtels engagés dans la réduction des plastiques à usage unique et niveau de conformité par produit

	2024				2025				
	A	B	C		A	B	C		
Périmètre [1]	Hôtels filiales	Hôtels Managés	Hôtels Franchisés	Total	Hôtels filiales	Hôtels Managés	Hôtels Franchisés	Total	Objectif 2025
Nombre d'hôtels concernés	108	2 135	3 325	5 568	104	2 104	3 512	5 720	
Hôtels conformes sur > 90 % des produits (57 produits)	89,8 %	88,7 %	76,3 %	81,3 %	96,2 %	90,4 %	74,5 %	80,8 %	90,0 %

(1) Ce Plan d'action et les chiffres associés ne couvrent pas les sièges ni les Autres activités du Groupe.

L'IRO étant matériel sur l'ensemble des sites sous enseigne Accor, le Plan d'actions et ses objectifs couvrent tous les hôtels du Groupe, quel que soit leur mode d'exploitation.

Les Autres activités du Groupe concernées (Rikas, Paris Society, Groupe Potel & Chabot) ont défini leur liste de produits à supprimer et élaborent leurs plans d'actions propres à leur activité mais sont exclus des résultats publiés ci-dessus.

Concernant les autres déchets générés lors de l'exploitation des sites, Accor n'a pas encore défini de plan d'action détaillé. Des premiers pilotes ont été menés en 2025, notamment sur le réemploi du mobilier et le remplacement des emballages carton par des contenants réutilisables, mais aucun plan d'action global n'a pour l'instant été formalisé et validé.

3.1.2.4.4 Indicateurs liés à l'économie circulaire (E5-4/5)

Flux de ressources matériels entrants

La présentation des ressources utilisées pour le besoin des activités du Groupe est basée sur la connaissance interne des métiers de Accor.

Accor s'est appuyé sur l'évaluation utilisée dans le cadre du reporting carbone des catégories « *Purchases* » et « *Capital Goods* » pour estimer le poids total de certains produits utilisés pendant la période. Accor mène en effet chaque année une enquête auprès des hôtels afin d'identifier les ressources consommées. Les données déclaratives collectées à travers ce questionnaire se focalisent sur les catégories d'achats suivantes : mobilier, produits alimentaires, linge de maison, équipements électroniques. Les poids moyens de chaque catégorie sont définis également dans le cadre du reporting carbone au même titre que les extrapolations sur l'ensemble du périmètre hôtelier Accor. Seul le linge de maison a fait l'objet d'une extrapolation différente. Le reporting carbone se focalise en effet sur le poids du linge lavé au cours d'une année tandis que les chiffres présentés ci-dessus portent sur le poids du linge acheté sur l'année.

Le poids des produits indiqués dans les activités propres inclut également les sièges Accor du Groupe ainsi que les Autres activités. Ces données ont également été définies grâce au reporting carbone réalisé par ces entités. L'information permettant de faire la ventilation entre matières biologiques et les composants recyclés/réutilisés n'est pas disponible.

Poids total des produits utilisés

Périmètre	2024 Activités propres (Périmètre A)	2024 Hôtels Managés (Périmètre B)	2024 Total	2025 Activités propres (Périmètre A)	2025 Hôtels Managés (Périmètre B)	2025 Total
Poids total des produits utilisés (*en tonnes*)	17 924	314 225	332 149	14 419	308 111	322 530

Les informations relatives aux matériaux utilisés au sein de la chaîne d'approvisionnement, telles que leur poids total, la proportion de matériaux biologiques durables ou la part de composants recyclés ou réutilisés, ne sont pas encore disponibles. La Direction des Achats explore actuellement plusieurs pistes pour structurer cette collecte de données dans les prochaines années. Cela pourrait inclure notamment de nouvelles démarches auprès des fournisseurs, ainsi que l'évolution des outils de suivi des contrats et des appels d'offres. Ces outils pourraient être adaptés par l'ajout de champs spécifiques dans les bases de données ou via des demandes d'informations supplémentaires adressées aux fournisseurs, afin de mieux évaluer les critères relatifs à l'économie circulaire.

Flux de ressources matériels sortants

Poids total des déchets générés

Périmètre	2024 [1] Activités propres (Périmètre A)	2024 [1] Sites Managés (Périmètre B)	2024 [1] Total	2025 [2] Activités propres (Périmètre A)	2025 [2] Sites Managés (Périmètre B)	2025 [2] Total
Poids total (*en tonnes*)	10 451	209 199	219 650	14 438	395 659	410 097
Pourcentage de déchets non recyclés	52,5 %	70,1 %	69,2 %	43,0 %	49,2 %	49,0 %

(1) Données issues d'extrapolations réalisées sur la base des informations déclaratives communiquées par 1 091 hôtels (de toutes marques et géographies), le siège Corporate Sequana, D-Edge, Groupe Potel & Chabot et Paris Society et sur une liste de Flux de déchets restreinte pour les hôtels (déchets résiduels, carton, papier, plastique, déchets alimentaires).

(2) Données issues d'extrapolations réalisées sur la base des informations déclaratives communiquées par 2 423 hôtels (de toutes marques et géographies), d'extrapolations réalisées sur la base des informations déclaratives communiquées par huit sièges Accor représentant 63 % des salariés et par les Autres activités dans le cadre de leur bilan Carbone 2025 (D-Edge, Gekko, Groupe Potel & Chabot, John Paul, Lido, Paris Society, Rikas, VeryChic). Concernant les hôtels, l'extrapolation est faite sur la base d'une liste étendue de flux de déchets par rapport à 2024 (déchets verts, métal, DEEE, mobilier, textile, piles, ampoules, palettes).

Poids des déchets non éliminés

Périmètre	2024 [1] Activités propres (Périmètre A)	2024 [1] Sites Managés (Périmètre B)	2024 [1] Total	2025 [2] Activités propres (Périmètre A)	2025 [2] Sites Managés (Périmètre B)	2025 [2] Total
Poids total de déchets non dangereux non éliminés [1] (*en tonnes*)	4 960	62 654	67 614	8 209	200 819	209 028
Dont déchets envoyés en recyclage	N.C.	N.C.	N.C.	7 793	190 745	198 538
Dont déchets envoyés en filière de réemploi	N.C.	N.C.	N.C.	417	10 074	10 491
Poids total de déchets dangereux non éliminés [2] (*en tonnes*)	1	N.C.	1	14	263	277
Dont déchets envoyés en recyclage	N.C.	N.C.	N.C.	14	252	265
Dont déchets envoyés en filière de réemploi	N.C.	N.C.	N.C.	1	11	11
Poids total de déchets non éliminés (*en tonnes*)	4 961	62 654	67 615	8 223	201 082	209 305

(1) Données issues d'extrapolations réalisées sur la base des informations déclaratives communiquées par 1 091 hôtels (de toutes marques et géographies), le siège Corporate Sequana, D-Edge, Groupe Potel & Chabot et Paris Society et sur une liste de Flux de déchets restreinte pour les hôtels (déchets résiduels, carton, papier, plastique, déchets alimentaires).

(2) Données issues d'extrapolations réalisées sur la base des informations déclaratives communiquées par 2 423 hôtels (de toutes marques et géographies), d'extrapolations réalisées sur la base des informations déclaratives communiquées par huit sièges Accor représentant 63 % des salariés et par les Autres activités dans le cadre de leur bilan Carbone 2025 (D-Edge, Gekko, Groupe Potel & Chabot, John Paul, Lido, Paris Society, Rikas, VeryChic). Concernant les hôtels, l'extrapolation est faite sur la base d'une liste étendue de flux de déchets par rapport à 2024 (déchets verts, métal, DEEE, mobilier, textile, piles, ampoules, palettes).

Poids des déchets éliminés

Périmètre	2024 [1] Activités propres (Périmètre A)	2024 [1] Sites Managés (Périmètre B)	2024 [1] Total	2025 [2] Activités propres (Périmètre A)	2025 [2] Sites Managés (Périmètre B)	2025 [2] Total
Poids total de déchets non dangereux éliminés (*en tonnes*)	5 349	146 545	151 894	6 197	194 074	200 271
Dont déchets envoyés en incinération	N.C.	N.C.	N.C.	1 456	30 478	31 934
Dont déchets envoyés en enfouissement	N.C.	N.C.	N.C.	4 741	146 029	150 770
Dont déchets éliminés selon une autre méthode	N.C.	N.C.	N.C.	0	17 567	17 567
Poids total de déchets dangereux éliminés *(en tonnes)*	141	NC	141	17	503	521
Dont déchets envoyés en incinération	N.C.	N.C.	N.C.	-	37	37
Dont déchets envoyés en enfouissement	N.C.	N.C.	N.C.	10	199	209
Dont déchets éliminés selon une autre méthode	N.C.	N.C.	N.C.	8	267	274
Poids total de déchets éliminés (*en tonnes*)	5 490	146 545	152 035	6 215	194 577	200 792
Part des déchets éliminés sur le poids total	52,5 %	70,1 %	69,2 %	43,0 %	49,2 %	49,0 %

(1) Données issues d'extrapolations réalisées sur la base des informations déclaratives communiquées par 1 091 hôtels (de toutes marques et géographies), le siège Corporate Sequana, D-Edge, Groupe Potel & Chabot et Paris Society et sur une liste de Flux de déchets restreinte pour les hôtels (déchets résiduels, carton, papier, plastique, déchets alimentaires).

(2) Données issues d'extrapolations réalisées sur la base des informations déclaratives communiquées par 2 423 hôtels (de toutes marques et géographies), d'extrapolations réalisées sur la base des informations déclaratives communiquées par huit sièges Accor représentant 63 % des salariés et par les Autres activités dans le cadre de leur bilan Carbone 2025 (D-Edge, Gekko, Groupe Potel & Chabot, John Paul, Lido, Paris Society, Rikas, VeryChic). Concernant les hôtels, l'extrapolation est faite sur la base d'une liste étendue de flux de déchets par rapport à 2024 (déchets verts, métal, DEEE, mobilier, textile, piles, ampoules, palettes).

Le poids total des déchets dangereux s'élève pour 2025 à 792 tonnes et représente la somme des déchets dangereux éliminés et des déchets dangereux non éliminés.

Un nouvel outil et une nouvelle méthodologie de reporting des déchets ont été déployés en 2024 au sein de Accor avec pour objectif de mieux appréhender les pratiques de tri et de valorisation selon les activités de Accor en tenant compte des différentes géographies. Chaque pays (voire État ou collectivité) dispose en effet de règlementations et infrastructures qui lui sont propres rendant la mise en place d'un cadre de reporting commun et les étapes de contrôle de la donnée complexes.

Les résultats publiés en 2025 sont calculés à partir de données issues des sources suivantes :

- données de 2 423 hôtels collectées en 2025 à travers la plateforme de reporting GAIA 2.0, paramétrée et mise à disposition des hôtels afin de suivre mensuellement leur production de déchets triés et valorisés ainsi que résiduels. À travers cet outil, les hôtels ont la possibilité de suivre jusqu'à 27 flux de déchets pouvant être triés et valorisés, répartis entre déchets d'exploitation (résiduels dangereux et non dangereux, recyclables dangereux et non dangereux) et déchets de construction et démolition ;
- données consolidées transmises par les sièges des principaux pays du Groupe ;
- données consolidées transmises par les Autres activités D-Edge, Gekko, John Paul, Groupe Potel & Chabot, Lido, Paris Society, Rikas et VeryChic dans le cadre de leur bilan Carbone 2025.

Les données 2025 sont plus complètes que les données 2024 qui n'incluaient pas toutes les entités des Autres activités, ni tous les flux de déchets pour les hôtels (les flux DEEE, déchets verts, métal, mobilier, textile, piles, ampoules et palettes ont été rajoutés en 2025). Différentes méthodologies ont été déployées pour contrôler et extrapoler les données recueillies auprès des sites du Groupe. Elles sont détaillées en annexe 8 « Méthodologie de calcul des indicateurs déchets ».

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

3.1.2.5.1 Cadre réglementaire

Le Règlement Taxonomie [1] constitue un élément clé du plan d'actions de la Commission européenne qui vise à réorienter les flux de capitaux vers une économie plus durable. Il représente une étape importante vers l'atteinte de la neutralité carbone d'ici 2050, conformément aux objectifs de l'Union européenne. La Taxonomie est un système de classification des activités économiques durables sur le plan environnemental. Une activité est classée comme durable si elle correspond à au moins l'un des six objectifs suivants :

- deux objectifs climatiques développés par le Règlement Délégué (UE) 2021/2139, amendé par le Règlement Délégué (UE) 2023/2485 et le Règlement Délégué complémentaire sur le gaz et le nucléaire (2022/1214) :
  - atténuation du changement climatique,
  - adaptation au changement climatique ;
- quatre objectifs environnementaux visés au Règlement Délégué (UE) 2023/2486 complétant le Règlement (UE) 2020/852 :
  - protection des ressources aquatiques et marines,
  - transition vers une économie circulaire,
  - prévention et réduction de la pollution,
  - protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Le Règlement Délégué (UE) 2021/2178, complétant le Règlement (UE) 2020/852, précise le contenu et la présentation des informations devant être publiées par les entreprises sur leurs activités économiques durables sur le plan environnemental.

À compter de l'exercice 2025, les obligations de publication sont allégées par l'entrée en vigueur du Règlement Délégué (UE) 2026/73, du 4 juillet 2025, dit Omnibus, qui modifie les exigences de reporting prévues à l'article 8 du règlement Taxonomie et introduit de nouveaux modèles standardisés de publication.

Cette réforme introduit notamment la possibilité d'exempter certaines activités ou dépenses de l'analyse d'éligibilité et d'alignement lorsqu'elles représentent en cumulé moins de 10 % du chiffre d'affaires, des CapEx ou des OpEx correspondants. Ces activités doivent néanmoins être déclarées séparément, accompagnées d'une explication de leur non-matérialité et de leur secteur économique (NACE)

Le règlement Omnibus introduit également une simplification substantielle des tableaux de reporting, désormais limités à deux modèles :

- un tableau récapitulatif des Indicateurs Clés de Performance (ICP) couvrant le chiffre d'affaires, les CapEx et les OpEx ;
- un tableau par ICP, avec possibilité de ne pas publier le tableau lorsque l'éligibilité est nulle.

Ces modèles remplacent intégralement les tableaux détaillés utilisés jusqu'en 2024.

3.1.2.5.2 Analyse d'éligibilité

Périmètre et méthodologie d'analyse

Cette section présente les éléments du chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement (*Capital Expenditure* – CapEx) et les charges opérationnelles (*Operational Expenditure* – OpEx) du Groupe, pour l'exercice 2025, associées à des activités économiques éligibles et alignées sur la Taxonomie. Les indicateurs présentés comprennent les analyses d'éligibilité et d'alignement pour les six objectifs environnementaux.

Rappel des définitions

Par activité économique « éligible » à la Taxonomie, on entend toute activité économique décrite dans les actes délégués complétant le Règlement Taxonomie (Actes délégués Climat et Acte délégué « Taxo4 » [2]), qu'elle remplisse ou non une partie ou l'ensemble des critères d'examen technique énoncés dans ces actes délégués.

Une activité économique est dite « alignée » sur la Taxonomie lorsqu'elle respecte les critères d'examen technique tels que définis dans les actes délégués Climat et l'Acte délégué « Taxo4 », c'est-à-dire lorsqu'elle contribue substantiellement à un ou plusieurs objectifs environnementaux sans causer de préjudice significatif à aucun des autres objectifs environnementaux, et qu'elle est exercée dans le respect des garanties minimales en matière de Droits de l'Homme, de lutte contre la corruption, de concurrence loyale et de fiscalité.

Détail des activités éligibles du Groupe

Accor est aujourd'hui un Groupe *asset light* qui exploite sous ses différentes enseignes 5 836 hôtels et 881 427 chambres dont 98 % détenus par des propriétaires immobiliers dans le cadre de contrats de gestion et de franchise, en nombre de chambres.

Accor est présent sur trois activités principales : « Management & Franchise », « Service aux propriétaires » et « Actifs hôteliers et autres », présentés au Chapitre « 6.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés » Note 4.1 « Information sectorielle des états financiers consolidés 2025 ». Le chiffre d'affaires du Groupe se répartit entre les activités :

- « Management & Franchise » ;
- « Service aux Propriétaires » ;
- « Actifs Hôteliers et Autres ».

« Management & Franchise »

L'activité de gestion et de franchise d'hôtels repose sur la perception de redevances auprès des propriétaires hôteliers. Elle comprend également les commissions perçues sur les achats centralisés. Ce chiffre d'affaires s'élève à 1 428 millions d'euros au 31 décembre 2025 (soit 25 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe) contre 1 393 millions d'euros au 31 décembre 2024.

(1) *Règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables et modifiant le règlement (UE) 2019/2088.*
(2) *Règlement Délégué (UE) 2023/2486 de la Commission Européenne du 27 juin 2023 complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil par des précisions concernant le contenu et la présentation des informations que doivent publier les entreprises soumises à l'article 19 bis ou à l'article 29 bis de la directive 2013/34/UE sur leurs activités économiques durables sur le plan environnemental, ainsi que la méthode à suivre pour se conformer à cette obligation d'information.*

Ce chiffre d'affaires n'est pas éligible à la Taxonomie car les hôtels ne sont pas exploités en propre par Accor au titre des contrats de gestion et de franchise, à l'exception de l'activité Accor Academy, éligible au titre de l'activité 11 Enseignement listée dans l'objectif d'adaptation au changement climatique (code NACE – 85.59 – Autre enseignement n.c.a).

Le chiffre d'affaires externe de Accor Academy dans le monde relatif à l'activité d'enseignement représentant 0,2 % du chiffre d'affaires 2025 de Accor pour 10,7 millions d'euros n'a pas fait l'objet d'une analyse d'éligibilité en 2025, en application de l'exemption de matérialité permise par le Règlement Délégué (UE) 2026/73 dit Omnibus. Pour rappel, cette activité représentait en 2024 un chiffre d'affaires de 10,8 millions d'euros (soit 0,2 % du chiffre d'affaires 2024 de Accor), éligible à la Taxonomie au titre de l'**activité 11** de l'Annexe II – adaptation au changement climatique en tant qu'activité habilitante. Elle ne sera donc pas présentée dans les analyses d'éligibilité et d'alignement détaillées ci-après.

« Service aux Propriétaires »

L'activité regroupe l'ensemble des services rendus en matière de vente, marketing, distribution et programme de fidélité ainsi que les services partagés et les refacturations de coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers. Ce chiffre d'affaires s'élève à 2 628 millions d'euros au 31 décembre 2025 (soit 47 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe) contre 2 637 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Ces activités ne sont pas couvertes dans les Règlements Délégués mentionnés au paragraphe 1. Cadre réglementaire ci-avant.

« Actifs Hôteliers et Autres »

« Actifs Hôteliers et Autres » comprend les activités ne faisant pas partie du cœur de métier d'opérateur hôtelier du Groupe :

- Actifs hôteliers – il s'agit de l'activité de propriétaire exploitant, quel que soit le mode de détention des hôtels (en propriété et en location), comprenant la vente de prestations d'hébergement et de restauration aux clients ainsi que la gestion du portefeuille d'actifs ;
- Autres activités comprennent :
  - l'activité de restauration haut de gamme et de gestion d'évènements réalisée par Paris Society, acquis en 2022,
  - l'activité d'organisation de réceptions de prestige et traiteur de grands évènements réalisée par le Groupe Potel & Chabot, acquis en 2023,
  - les activités AccorPlus (programme de cartes de réduction) et Strata (activité de distribution de chambres et de gestion de parties communes d'hôtels) exercées en Asie-Pacifique, et
  - les Autres activités développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe (Services digitaux, Ventes digitales, Services de réservation hôtelière, Services de conciergerie et Exploitation de salle de spectacles avec le Lido).

Le chiffre d'affaires s'élève à 1 666 millions d'euros en 2025 (soit 30 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe) contre 1 659 millions d'euros en 2024.

Comme en 2024, en dehors des activités relatives aux actifs hôteliers, les activités « Actifs Hôteliers et Autres » ne sont pas couvertes dans les Règlements Délégués mentionnés au paragraphe 1. Cadre réglementaire ci-avant.

L'activité relative aux actifs hôteliers en propriété ou en location a été analysée en lien avec l'activité économique **2.1. Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires** introduite en juin 2023 par l'objectif de protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes**.** Elle représente un chiffre d'affaires de **612,8 millions d'euros** en 2025 (soit 10,9 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe) contre 607,0 millions d'euros en 2024.

CapEx

Accor a analysé les dépenses d'investissements directement liées à l'activité éligible **2.1. Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires**.

Le Groupe a également identifié, en sus des investissements mentionnés ci-avant, des investissements individuellement éligibles aux objectifs d'atténuation du changement climatique au titre des activités économiques suivantes :

- **7.7. Acquisition et propriété de bâtiments notamment** les locations de bureaux du Groupe ;
- **6.19 Transport aérien de voyageurs et de fret**.

Par ailleurs, le Groupe renouvelle également sa flotte automobile à disposition des salariés via la signature de contrats de location de véhicules. Ces investissements peuvent être rattachés au code NACE N77.1 – Location et location bail de véhicules automobiles. Ces CapEx pour un montant total de **3,5 millions d'euros** (1,3 % des CapEx 2025 du Groupe) n'ont pas fait l'objet d'une analyse d'éligibilité en 2025, en application de l'exemption de matérialité permise par le Règlement Délégué (UE) 2026/73 dit Omnibus. Pour rappel, les CapEx enregistrés en 2024 s'élevant à 3,2 millions d'euros soit moins de 1 % des CapEx consolidés du Groupe étaient éligibles à l'activité à l'activité **6.5. Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers**.

OpEx

La définition des dépenses d'exploitation selon la Taxonomie européenne est restrictive. Les seules dépenses d'exploitation devant être prises en compte dans le calcul du ratio sont les coûts directs non capitalisés comprenant les frais de recherche et développement, les frais de rénovation des bâtiments, les frais de maintenance, d'entretien et réparation, les loyers court terme, et toute autre dépense directe liée à l'entretien courant des actifs corporels.

L'évaluation réalisée par Accor a mené à la conclusion que les dépenses d'exploitation couvertes par la définition de la Taxonomie ne sont pas significatives au regard du total des dépenses d'exploitation consolidées du Groupe. En effet, compte tenu de son activité, les dépenses d'exploitation de Accor sont essentiellement constituées de charges de personnel pour 43 % et d'autres charges opérationnelles pour 57 % (cf. Chapitre « 6.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés » Note 4.3 « Charges d'exploitation »).

Ainsi, le montant total des OpEx répondant à la définition de la Taxonomie s'élève à **87,6 millions d'euros** en 2025 contre 91,6 millions d'euros en 2024, soit 2 % des OpEx consolidées totales du Groupe. En conséquence, Accor a choisi d'utiliser l'option d'exemption de matérialité permise par le texte et n'a pas mené d'analyse complémentaire sur l'éligibilité et l'alignement de ses OpEx.

Résultats d'éligibilité

Les activités et investissements du Groupe identifiés comme éligibles à la suite de l'analyse menée sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Éligibilité aux objectifs	Taxonomie - Libellé de l'activité	Activité Accor correspondantes	*En M€*	*En %*
Protection et restauration de la diversité et des écosystèmes	2.1. Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires	Exploitation d'hôtels en propriété ou en location	612,8	10,9 %
Chiffre d'affaires éligible			**612,8**	**10,9 %**
Chiffre d'affaires non éligible			**5 026,6**	**89,1 %**
Chiffre d'affaires consolidé			**5 639,4**	**100,0 %**
	85.59 – Autre enseignement n.c.a	Accor Académie	10,7	0,2 %
Activités non matérielles			**10,7**	**0,2 %**
Protection et restauration de la diversité et des écosystèmes	2.1. Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires	Exploitation d'hôtels en propriété ou en location	15,1	5,4 %
Atténuation du changement climatique	6.19. Transport aérien de voyageurs et de fret	Acquisition d'un avion en remplacement d'un ancien modèle	45,0	16,0 %
Atténuation du changement climatique	7.7. Acquisition et propriété de bâtiments	Principalement des locations de bureaux du Groupe	14,7	5,2 %
Investissements éligibles (CapEx)			**74,8**	**26,6 %**
Investissements non-éligibles (CapEx)			**206,5**	**73,4 %**
Investissements total (CapEx consolidés)			**281,3**	**100,0 %**
	NACE N77.1 – Location et location bail de véhicules automobiles	Véhicules loués par le Groupe pour les besoins de certains salariés	3,5	1,3 %
Activités non matérielles			**3,5**	**1,3 %**

Chiffre d'affaires

L'indicateur Chiffre d'affaires éligible ou aligné est défini comme le chiffre d'affaires des activités éligibles ou alignées, respectivement rapportées au chiffre d'affaires consolidé annuel.

Le calcul du chiffre d'affaires éligible a été effectué sur la base des comptes consolidés du Groupe établis selon les normes IFRS.

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2025, le chiffre d'affaires éligible cumulé s'élève à **612,8 millions d'euros** contre 617,8 millions d'euros en 2024, soit **10,9 %** du chiffre d'affaires consolidé 2025 de Accor (voir Chapitre « 6.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés » Note 4 « Données opérationnelles courantes »). La variation s'expliquant principalement par l'application de l'exemption de matérialité sur l'activité de formation, non prise en compte dans le chiffre d'affaires éligible.

En 2025, il se compose uniquement du chiffre d'affaires généré par les hôtels détenus ou loués par le Groupe au titre de l'activité **2.1 Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires**, éligible à la Taxonomie au titre de l'objectif de protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes**.** Il inclut le chiffre d'affaires des différents services associés à ces hôtels (e.g. hébergement, restauration, blanchisserie, piscines, centre de convention, etc.). Pour rappel, ce chiffre d'affaires s'élevait en 2024 à 607,0 millions d'euros, représentant 10,8 % du chiffre d'affaires consolidé 2024 de Accor. La hausse du chiffre d'affaires éligible s'explique notamment par l'évolution du parc hôtelier et notamment l'intégration d'un hôtel en propre de Paris Society acquis fin 2023 et en travaux pendant une partie de l'exercice 2024.

Le Groupe n'a pas identifié de chiffre d'affaires aligné comme détaillé au paragraphe 3. Analyse d'alignement.

CapEx

Les dépenses d'investissement (CapEx) correspondent aux augmentations d'immobilisations incorporelles et corporelles ainsi qu'aux nouveaux droits d'utilisation reconnus au titre des contrats de location. Ils comprennent également les immobilisations et les droits d'utilisation acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises.

Le calcul des CapEx éligibles a été effectué sur la base des comptes consolidés du Groupe établis selon les normes IFRS.

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2025, le montant total des CapEx consolidés du Groupe s'élève à **281,3 millions d'euros** contre 464,8 millions d'euros en 2024 (voir Chapitre « 6.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés » Note 8 « Immobilisations incorporelles et corporelles » et Note 9 « Contrats de location »).

Les CapEx éligibles sont composés de **CapEx directement liés aux activités éligibles et de Capex individuellement éligibles pour un total de 74,8 millions d'euros** incluant principalement :

- les **CapEx directement liés aux activités éligibles à l'activité 2.1 Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires** comprennent l'ensemble des CapEx comptabilisés en 2025 par les hôtels du Groupe exploités en propriété ou en location. Ces dépenses d'investissement s'élèvent à **15,1 millions d'euros** contre 46,5 millions d'euros en 2024 ;
- les **CapEx individuellement éligibles,** aux objectifs d'atténuation du changement climatique et/ou d'adaptation au changement climatique au titre des activités économiques suivantes **pour 59,7 millions d'euros** dont :
  - l'acquisition d'un avion en remplacement d'un ancien modèle cédé sur l'exercice, éligible au titre de l'activité **6.19. Transport aérien de voyageurs et de fret** pour **45,0 millions d'euros** en 2025 soit 16 % des CapEx du Groupe,
  - les actifs acquis et nouveaux contrats de location de l'activité **7.7. Acquisition et propriété de bâtiments** reconnus en lien avec la location des bureaux du Groupe. Ils s'élèvent à **14,7 millions d'euros** en 2025 soit 5,2 % des CapEx consolidés, contre 101,1 millions d'euros en 2024, soit 21,7 % des CapEx consolidés 2024 du Groupe. La diminution de l'indicateur CapEx éligibles 2025 par rapport à celui présenté en 2024 s'explique principalement par les investissements de Paris Society ainsi que les acquisitions Rikas Restaurants et Dalloyau, entrés en consolidation en 2024.

Les résultats présentés ci-dessus rattachent ces investissements à l'activité **2.1 Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires** afin d'éviter tout double comptage. Toutefois, l'analyse de ces CapEx a été conduite également pour l'activité **7.7 Acquisition et propriété de bâtiments** et **7.3 Installation, entretien et réparation d'équipements d'efficacité énergétique** dans le cadre de l'analyse multi-objectifs, afin d'identifier des investissements qui pourraient être éligibles à plusieurs objectifs. Parmi les 15,1 millions d'euros de CapEx, **8,7 millions** d'euros sont également éligibles au titre de l'activité 7.7 et aucun investissement n'est éligible au titre de l'activité 7.3. Ces CapEx sont donc rattachés à l'activité 2.1.

Ainsi, pour l'exercice clos au 31 décembre 2025, le montant total des CapEx éligibles s'élève à **74,8 millions d'euros**, soit **26,6 %** des CapEx consolidés. Parmi ces éléments, le Groupe n'a pas identifié de CapEx alignés avec les critères énoncés dans les annexes I et II de l'Acte délégué Climat, comme détaillé au paragraphe 3. Analyse d'alignement.

OpEx

Compte tenu de la faible matérialité des OpEx répondant à la définition restrictive de la Taxonomie par rapport aux charges opérationnelles consolidées du Groupe, le Groupe a opté pour l'exemption de matérialité permise par le Règlement Taxonomie. Ainsi, aucune analyse n'a été menée sur l'éligibilité et l'alignement de ces dépenses.

Les tableaux détaillés des indicateurs de chiffre d'affaires, CapEx et OpEx exigés par l'Acte Délégué Art. 8 et actualisés par le Règlement Délégué (UE) 2026/73 dit Omnibus sont présentés au paragraphe 4. Présentation détaillée des indicateurs de la Taxonomie verte européenne de la présente note.

Méthodologie d'éligibilité

L'étude menée par Accor dans le cadre de la Taxonomie couvre l'ensemble des activités du Groupe correspondant au périmètre de consolidation financière (tel que présenté au Chapitre « 6.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés » Note 15.3 « Principales filiales et participation »), conformément aux prescriptions de l'Acte Délégué Art. 8 [1].

Le Groupe a analysé l'ensemble des typologies de chiffre d'affaires à partir du compte de résultat consolidé par entité ainsi que l'ensemble des CapEx à partir des flux d'acquisition et d'investissement du bilan consolidé par entité au regard des activités listées pour les six objectifs prévus par les Règlements Délégués mentionnés ci-avant.

Cette analyse a été faite sur l'exploitation de questionnaires complétés par les différentes entités du Groupe avec transmissions de justificatifs le cas échéant

3.1.2.5.3 Analyse d'alignement

Résultats d'alignement

L'analyse d'alignement a été réalisée sur l'ensemble des revenus et CapEx éligibles selon les modalités détaillées ci-après. Tout comme en 2024, le Groupe n'a pas identifié de chiffre d'affaires ni de CapEx alignés sur l'exercice 2025.

Méthodologie d'alignement

Le Groupe a conduit une analyse d'alignement sur ses activités et dépenses d'investissement éligibles.

Chiffre d'affaires

Actifs Hôteliers et Autres

Le chiffre d'affaires généré par les hôtels détenus ou loués par le Groupe éligible au titre de l'activité **2.1. Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires** pour **612,8 millions d'euros** a fait l'objet d'une analyse d'alignement. Accor n'a pas identifié d'hôtels répondant aux critères techniques prévus par le Règlement Délégué « Taxo 4 ».

L'analyse dite « DNSH » relative à l'absence de préjudice causé sur aucun des autres objectifs environnementaux, le respect des garanties minimales en matière de Droits de l'Homme, de lutte contre la corruption, de concurrence loyale et de fiscalité, n'a pas été conduite compte tenu de l'absence de respect des critères de contribution substantielle à l'objectif de protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Le chiffre d'affaires aligné au titre de l'activité **2.1. Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires** est donc nul en 2025 et en 2024.

(1) *Règlement Délégué (UE) 2021/2178 de la Commission du 6 juillet 2021 complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil par des précisions concernant le contenu et la présentation des informations que doivent publier les entreprises sur leurs activités économiques durables sur le plan environnemental, ainsi que la méthode à suivre pour se conformer à cette obligation d'information modifié par le Règlement Délégué (UE) 2021/2178 de la Commission et le Règlement Délégué (UE) 2026/73 dit Omnibus.*

Dépenses d'investissements (CapEx)

Le Groupe a identifié **74,8 millions d'euros** de CapEx éligibles en circularisant les entités contributrices à la consolidation pour obtenir des informations sur la nature des CapEx. Ces CapEx se décomposent en **15,1 millions d'euros** de CapEx éligibles au titre des activités éligibles et **59,7 millions d'euros** de CapEx individuellement éligibles.

Le Groupe a conduit l'analyse d'alignement sur les **15,1 millions d'euros** d'investissements relatifs aux actifs hôteliers en propriété ou en location éligibles au titre de l'activité **2.1 Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires**. Cette activité n'étant pas alignée, les CapEx associés ne sont pas alignés, sans analyse complémentaire. Parmi ces 15,1 millions d'euros de CapEx rattachés à l'activité 2.1, **8,7 millions d'euros** concernent principalement des renouvellements de baux d'hôtels pour laquelle l'analyse au titre de l'activité 7.7. n'a pas permis d'identifier d'alignement selon la méthodologie décrite ci-après.

Le Groupe a par ailleurs circularisé les entités contributrices sur leurs dépenses d'investissement susceptibles d'être individuellement éligibles telles que l'acquisition de bâtiments, de véhicules, les travaux de rénovation, etc. Le Groupe a identifié **59,7 millions d'euros** de CapEx individuellement éligibles au titre des objectifs d'adaptation au changement climatique et d'atténuation du changement climatique notamment :

- **45 millions d'euros** liés l'activité **6.19 Transport aérien de voyageurs et de fret** :
  - le modèle d'avion acquis ne satisfaisant pas aux critères d'examen technique de contribution substantielle aux objectifs relatifs aux émissions carbone, les CapEx investis sont donc non alignés, sans analyse complémentaire ;
- **14,7 millions d'euros** au titre de l'activité **7.7. Acquisition de bâtiments** concernant des actifs en location :
  - pour ces actifs, le Groupe a collecté les certificats de consommation énergétique pour identifier si ceux-ci répondaient aux critères de contribution substantielle à savoir, obtenir un certificat de performance énergétique de classe A ou équivalent ou à défaut se situer parmi les bâtiments les plus efficients du point de vue énergétique au niveau national (« top 15 % »),
  - lorsque le certificat de performance énergétique n'était pas disponible ou ne satisfaisait pas aux critères de contribution substantielle à l'objectif (classe A ou « top 15 »), l'investissement a été considéré comme non aligné,
  - un actif représentant 7,7 millions d'euros présentait un DPE A, le Groupe n'ayant pas conduit d'analyse de risques climatiques sur cet actif, ces CapEx ont été considérés comme non alignés,
  - ainsi, de même qu'en 2024, le Groupe n'a donc pas identifié d'alignement sur les investissements éligibles au titre de l'activité **7.7 Acquisition de bâtiments**.

3.1.2.5.4 Présentation détaillée des indicateurs de la Taxonomie verte européenne

Part du chiffre d'affaires, des CapEx, des OpEx issue de produits ou de services associés à des activités économique éligibles à la taxinomie ou alignées sur la taxinomie – Information pour l'année 2025 (ICP récapitulatif)

Exercice N	2025														
					Ventilation par objectif environnemental des activités alignées sur la taxinomie										
ICP	Total	Part d'activités éligibles à la taxinomie	Activités alignées sur la taxinomie	Part d'activités alignées sur la taxinomie	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité	Part d'activités habilitantes	Part d'activités transitoires	Activités non évaluées considérées comme non significatives	Activités alignées au cours de l'exercice précédent (N-1)	Part d'activités alignées sur la taxinomie au cours de l'exercie précédent (N-1)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
Chiffre d'affaires	5 639,4	10,9 %	0,0	0 %						0 %			0,2 %		
CapEx	281,3	26,6 %	0,0	0 %	0 %					0 %			1,3 %		
OpEx	87,6														

Part du chiffre d'affaires, des CapEx, des OpEx issue de produits ou de services associés à des activités économique éligibles à la taxinomie ou alignées sur la taxinomie – Information pour l'année 2025 (ventilation par activité)

ICP déclaré (chiffre d'affaires /CapEx /OpEx)	Chiffre d'affaires													
Exercice N	2025													
					Objectif environnemental des activités alignées sur la taxinomie									
Activités économiques	Code	ICP éligible à la taxinomie (part du chiffre d'affaires/des CapEx /des OpEx éligible à la taxinomie)	ICP aligné sur la taxinomie (valeur monétaire du chiffre d'affaires /des CapEx /des OpEx)	ICP aligné sur la taxinomie (part du chiffre d'affaires aligné sur la taxinomie/ des CapEx /des OpEx)	Attenuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité	Activités habilitantes	Activités transitoires	Part de la taxinomie alignée par rapport à la taxinomie éligible
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires	BIO 2.1	10,9 %	0,0	0 %						0 %			0 %
Somme des alignements par objectifs			0,0	0 %						0 %			0 %
ICP total (chiffre d'affaires /CapEx /OpEx)		10,9 %	0,0	0,0 %						0 %			0 %

Part du chiffre d'affaires, des CapEx, des OpEx issue de produits ou de services associés à des activités économique éligibles à la taxinomie ou alignées sur la taxinomie – Information pour l'année 2025 (ventilation par activité)

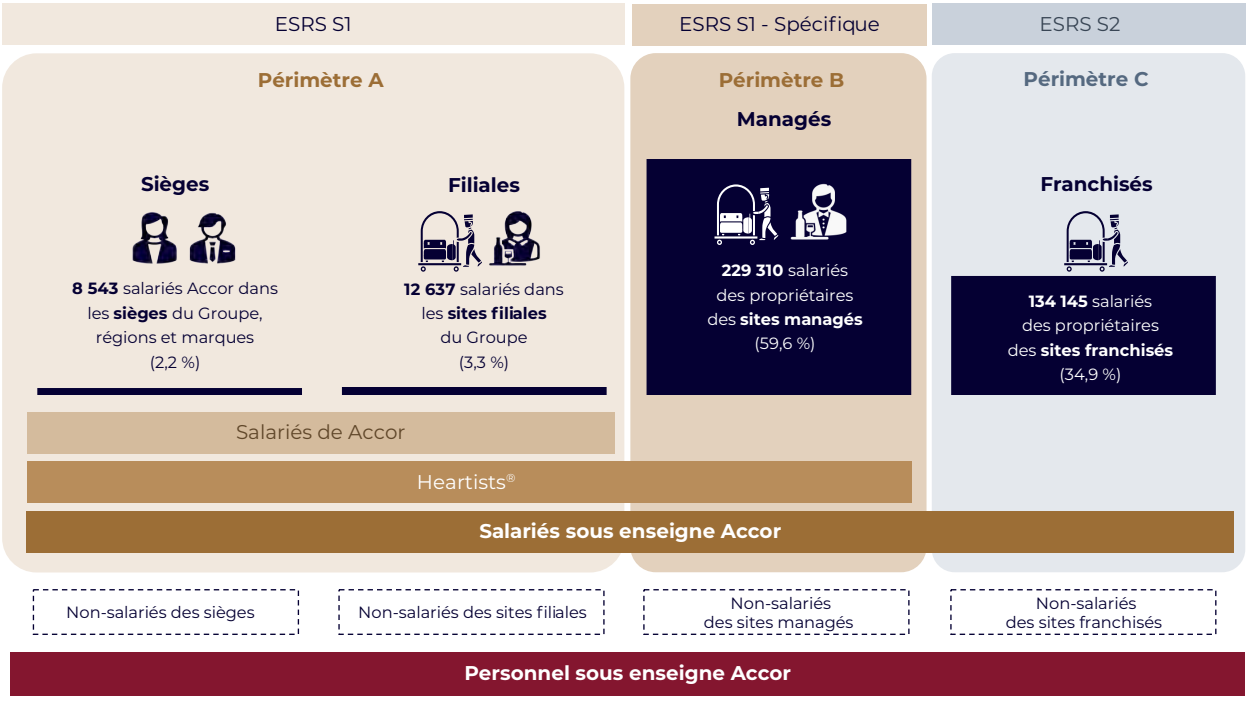
ICP déclaré (chiffre d'affaires /CapEx /OpEx)	CapEx													
Exercice N	2025													
					Objectif environnemental des activités alignées sur la taxinomie									
Activités économiques	Code	ICP éligible à la taxinomie (part du chiffre d'affaires/des CapEx /des OpEx éligible à la taxinomie)	ICP aligné sur la taxinomie (valeur monétaire du chiffre d'affaires/des CapEx/des OpEx)	ICP aligné sur la taxinomie (part du chiffre d'affaires aligné sur la taxinomie /des CapE /des OpEx)	Attenuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité	Activités habilitantes	Activités transitoires	Part de la taxinomie alignée par rapport à la taxinomie éligible
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
Hôtels, hébergements touristiques, terrains de camping et hébergements similaires	BIO 2.1	5,4 %	0,0	0 %						0 %			0 %
Transport aérien de voyageurs et de fret	CCM 6.19	16,0 %	0,0	0 %	0 %								0 %
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	5,2 %	0,0	0 %	0 %								0 %
Somme des alignements par objectifs		0 %	0,0	0 %	0 %								0 %
ICP total (chiffre d'affaires /CapEx /OpEx)		26,6 %	0,0	0,0 %	0,0 %					0 %			0 %

3.1.3 Réinventer l'hospitalité avec nos parties prenantes (ESRS S)

L'hospitalité est fondamentalement liée aux relations humaines. L'accueil, le service, la connexion entre les individus et les cultures, l'émotion, la création d'expériences authentiques et uniques pour les clients, font partie de l'ADN de Accor. La richesse et la diversité des différentes populations qui travaillent directement ou indirectement pour Accor contribuent à la création de valeur du Groupe en façonnant l'hospitalité de demain.

L'activité de Accor crée et maintient de nombreux emplois **dans plus de 110 pays**. À fin décembre 2025, **l'effectif global des salariés sous enseigne Accor est estimé à 384 635** personnes.

Comme décrit au sein de la section « 3.1.1.1 Éléments introductifs au Rapport de durabilité », les activités de Accor reposent sur un modèle d'affaires *asset light*. Ce modèle d'affaires nécessite un pilotage à plusieurs niveaux de la stratégie Ressources humaines du Groupe et induit des niveaux de contrôle différents sur les périmètres du Groupe. Ces périmètres sont décrits ci-dessous.



<u>Périmètre A</u> : les salariés de Accor

21 180 personnes (5,5 % des salariés sous enseigne Accor) sont des **salariés de Accor** (permanents et non permanents). Parmi eux, on dénombre :

- 8 543 personnes (40,3 % des salariés de Accor) travaillant dans les **sièges** (soit l'ensemble des sièges au niveau du Groupe, des régions et des marques). Il s'agit de personnes exerçant des métiers « tertiaires » au sein des fonctions support du Groupe ou portant certains services au sein des Autres activités (par exemple, les plateformes digitales) ;
- 12 637 personnes (59,7 % des salariés de Accor) travaillent dans les sites **filiales** du Groupe : 50,5 % dans des hôtels et 9,2 % dans des restaurants. Ils exercent des métiers de l'hôtellerie et de la restauration.

Sur ce périmètre, Accor exerce pleinement toutes ses responsabilités d'employeur. Ses valeurs, ses principes managériaux, ses Politiques s'appliquent dans le cadre du contrat de travail signé avec tous ses salariés. Ce périmètre correspond au standard **ESRS S1 de la CSRD** et sera traité dans la section « 3.1.3.1 Au cœur du Groupe, les salariés de Accor et des sites managés, les Heartists® ».

<u>Périmètre B</u> : les salariés des sites sous contrat de management (ou managés)

229 310 personnes (59,6 % des salariés sous enseigne Accor) sont employées par les propriétaires des sites managés. Elles sont presque toutes exclusivement positionnées au sein d'hôtels (99,8 % des salariés des sites managés travaillent pour un hôtel, 0,2 % travaillent pour un restaurant).

Par commodité, dans ce document, les salariés des sites managés peuvent être appelés aussi « salariés des hôtels managés ».

Un contrat de management permet de déployer les Politiques Ressources Humaines du Groupe dans les sites managés. Les propriétaires des sites managés sont donc responsables du déploiement de ces Politiques et Accor est responsable de la mise en œuvre de ces Politiques conformément au contrat de management. Cette population est traitée au travers d'un **standard spécifique à Accor,** également intégré à la section « 3.1.3.1 Au cœur du Groupe, les salariés de Accor et des sites managés, les Heartists® ».

<u>Périmètre C</u> : les salariés des sites sous contrat de franchise (ou franchisés)

134 145 personnes (34,9 % des salariés sous enseigne Accor) sont employées par les propriétaires de sites sous contrat de franchise Accor. Elles sont toutes exclusivement positionnées au sein d'hôtels. Par commodité, dans ce document, les salariés des sites franchisés peuvent être appelés aussi « salariés des hôtels franchisés ».

Le contrat de franchise ne permet pas à Accor de disposer d'un contrôle opérationnel ou financier sur les sites franchisés, mais uniquement d'un pouvoir d'influence, notamment via les standards de marque. Ainsi, la gestion

des salariés au quotidien fait partie de la responsabilité du propriétaire de l'hôtel franchisé. Néanmoins, Accor s'attache à partager ses valeurs, ses engagements et ses outils de communication avec l'ensemble de son réseau de franchisés, en s'appuyant notamment sur l'enrichissement et le renforcement des standards de marque que les franchisés Accor s'engagent à respecter.

Les salariés des sites franchisés constituent donc une population spécifique parmi les travailleurs de la chaîne de valeur de Accor, qui correspond au **standard ESRS S2 de la CSRD.** Cette population sera traitée dans la section « 3.1.3.2 Agir de manière responsable avec les travailleurs de la chaîne de valeur ».

Les **salariés des sièges, filiales et sites managés (périmètres A, B)** sont appelés par Accor « ***Heartists***® ».

Les **salariés des sièges, filiales, sites managés et franchisés (périmètres A, B, C)** sont appelés **« salariés sous enseigne Accor »** dans la suite du document. Ces personnes exercent pour la majorité des métiers d'hôtellerie et de restauration.

Les travailleurs non salariés

Ils correspondent à toutes les personnes qui exercent leur activité dans un siège, une filiale, un site managé ou franchisé, mais qui ne disposent pas d'un contrat de travail avec Accor ou avec les propriétaires de site. Ils n'appartiennent donc pas aux catégories visées ci-dessus, cependant certaines politiques et engagements pris par Accor peuvent leur être appliqués.

Ce sont par exemple des intérimaires ou des travailleurs indépendants. Lorsque cette population est adressée dans les engagements de Accor, cela est spécifié dans le rapport.

Le terme **« personnel sous enseigne Accor »** englobe toutes les populations ci-dessus mentionnées incluant les salariés sous enseigne Accor et les travailleurs non salariés de Accor.

En 2025, Accor a fait le nécessaire pour également intégrer à ce périmètre les salariés en contrat d'extra ou contrat d'usage. Il s'agit de salariés non permanents, disposant d'un contrat de travail pour une durée de quelques heures ou des journées consécutives. Par commodité, dans ce document, ces salariés peuvent être référés en tant que « extras » ou « heures non garanties ». Les politiques et engagements de Accor peuvent s'appliquer à cette population, intégrée dans le personnel sous enseigne Accor. Cette population n'est cependant pas encore incluse dans les indicateurs de rémunération.

3.1.3.1 Au cœur du Groupe, les salariés de Accor et des sites managés, les Heartists® (ESRS S1)

3.1.3.1.1 Les enjeux matériels liés aux salariés et modèle d'affaires (SBM-2/3)

Les impacts, risques et opportunités matériels ont été organisés autour de quatre thèmes (sections 3.1.3.1.7 à 3.1.3.1.10) :

Impact, risque ou opportunité (IRO)	Typologie de matérialité	Position de l'IRO dans la chaîne de valeur	Horizon temporel [1]	Activités concernées [2]
Conditions de travail				
Qualité de vie détériorée du personnel en raison des horaires du secteur de l'hôtellerie et de la restauration, avec des inégalités selon les régions géographiques avec des réglementations distinctes	Impact négatif	Activités propres	C-M-LT	A, B
Diminution de la qualité de vie du personnel des sites et des sièges, **liée aux bas salaires**	Impact négatif	Activités propres	C-M-LT	A, B
Amélioration de la qualité de l'équilibre vie professionnelle et vie privée	Impact positif	Activités propres	LT	A, B
Avantages liés à la protection sociale pour le personnel, notamment dans les pays où les prestations fournies par l'État sont minimales	Impact positif	Activités propres	C-M-LT	A, B
Opportunité commerciale liée à une forte marque employeur, renforçant la réputation du Groupe	Opportunité	Activités propres	LT	A, B
Incidents ou accidents liés aux conditions de travail exposant les employés à des blessures ou maladies professionnelles (hygiène de base, absence de dispositifs de sécurité comme les exercices d'évacuation et extincteurs, ergonomie insuffisante, manipulation de produits chimiques, contamination de l'air par les produits de nettoyage, ou encore port de charges lourdes)	Impact négatif	Activités propres	C-M-LT	A, B
Égalité de traitement et égalité des chances pour tous				
Développement des connaissances et des compétences du personnel grâce à des formations sur site et en ligne, favorisant l'employabilité et les évolutions de carrière	Impact négatif	Activités propres	C-MT	A, B
Préjudices psychologiques et physiques subis par les victimes d'agressions sexuelles sur site ou dans les sièges	Impact négatif	Activités propres	C-MT	A, B
Inégalités de genre persistantes pour les salariés : en particulier les inégalités dans l'accès aux postes de direction ou d'encadrement, ainsi que les écarts de rémunération entraînant une moindre rémunération des femmes pour un travail équivalent	Impact négatif	Activités propres	C-MT-LT	A

Politique clé	Plans d'action clés	Objectifs clés
• Charte Éthique et RSE • Politique Droits humains • Politique Ressources humaines • Politique de Rémunération • Engagement Groupe Diversité, Équité & Inclusion	• Mesurer l'engagement via des enquêtes • Renforcer l'attraction des Talents· • Développer des formations à travers Accor Academy • Suivre les alertes remontées via *Accor Integrity Line* • Réaliser des enquêtes de rémunération et analyser les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes • Déployer l'Initiative #StOpE pour sensibiliser au sexisme en entreprise • Recourir au « Heartist® fund »	Le Groupe suit activement de nombreux indicateurs (résultats des enquêtes, taux de *turnover*, taux d'absentéisme, remontés d'alertes, salaires adéquats, écart de salaires hommes-femmes…) mais sans se fixer d'objectifs à date.

(1) Court-Moyen-Long terme.
(2) Périmètre A : Hôtels filiales, sièges et Autres activités/Périmètre B : Hôtels managés/Périmètre C : Hôtels franchisés.

Les métiers opérationnels du secteur de l'hospitalité sont soumis à des **impacts négatifs** considérés comme systémiques dans l'industrie, en lien avec les **conditions de travail** : activité en continu afin de répondre aux besoins de la clientèle rapidement et efficacement, mobilisation 24h/24, 7j/7, contact client pouvant générer du stress, etc. Ces métiers peuvent en outre être associés à des activités manuelles, d'entretien ou de port de charges lourdes, ou encore devant être exercées en horaires décalés, de nuit ou en discontinu avec des coupures.

Ces conditions d'exercice des métiers, souvent contraignantes, influencent directement le modèle d'affaires de Accor (sa gestion des ressources humaines, sa proposition de valeur aux clients et salariés) mais aussi sa stratégie, qui vise à garantir la satisfaction client tout en préservant le bien-être et les droits des salariés. Ces derniers sont consultés par le biais, notamment des instances représentatives du personnel, lorsqu'elles existent, tel que décrit dans la section « 3.1.3.1.3 Dialogue avec les Heartists® ».

Accor reconnaît qu'au regard de son activité, les incidents et accidents liés aux conditions de travail sont un enjeu majeur de prévention et d'amélioration continue des conditions de travail. Compte tenu de la nature de ses activités, impliquant des contraintes physiques et organisationnelles spécifiques, le Groupe a conscience que les conditions de travail peuvent générer des impacts négatifs sur la santé et la sécurité des collaborateurs. Cet impact, réévalué en 2025, est devenu matériel (voir la section « 3.1.1.4.2 Les impacts, risques et opportunités (IROs) matériels » pour plus de détail sur la mise à jour de la DMA).

Les problématiques liées aux **conditions de rémunération** sont également fréquentes au sein des activités d'hôtellerie-restauration. Face au risque de salaire trop bas, les Heartists® occupant les postes les moins qualifiés sont les plus vulnérables. Au sein des sièges, les salariés occupant les premiers niveaux de responsabilité peuvent également être exposés à ces enjeux. Quant aux inégalités de genre, elles relèvent en revanche d'un enjeu transversal et sont susceptibles de concerner l'ensemble des salariés indistinctement. Cet impact est potentiellement plus marqué pour les femmes, encore sous-représentées dans les postes de direction et d'encadrement. Comme pour les conditions de travail, les conditions de rémunération constituent un élément clé de la proposition de valeur de Accor aux Heartists® et impactent sa stratégie.

Parmi les autres impacts négatifs identifiés, les **violences de genre** induisent des préjudices psychologiques et physiques pour les victimes d'agressions sexuelles sur site ou dans les sièges. Les violences sexuelles, forme de violence de genre, peuvent être physiques (viols, attouchements, harcèlement sexuel) ou psychologiques (agressions verbales, harcèlement moral, pressions économiques), et s'exercent dans divers contextes, en public, en privé, dans les lieux de travail ou dans des espaces de vie commune. Elles constituent des impacts systémiques dans un contexte où le genre est utilisé pour légitimer des rapports de force, favorisant certains et rendant d'autres plus vulnérables. Accor intègre cet impact négatif dans ses Politiques Ressources humaines. Ce volet est traité au sein de la section « 3.1.3.4.4 Les violences de genre ».

Le secteur de l'hospitalité génère cependant, pour tous les types de travailleurs (ainsi que les personnes et communautés qui les entourent), de nombreux **impacts positifs et matériels** :

- **le développement des savoirs et des compétences** des salariés au travers de l'offre de programmes de développement des compétences et/ou de développement personnel (formations à distance ou en présentiel, *coaching, mentoring…)* ;
- **le développement de l'employabilité et des carrières**, grâce notamment aux différentes mobilités qu'elles soient géographiques ou fonctionnelles ;
- **l'amélioration de la qualité de vie au travail et des conditions de travail (QVCT)**, à travers notamment des Politiques QVCT encadrant l'équilibre vie professionnelle et vie privée, en octroyant des avantages aux Heartists® (attribution de congés, mutuelle, prévoyance, équilibre vie professionnelle/vie privée…). Ces avantages sont associés à la rémunération ou à des bénéfices complémentaires.

L'ensemble de ces impacts positifs permet de favoriser le développement des carrières, de la performance, de l'engagement, ainsi que la diversité, l'équité et l'inclusion. En effet, Accor est convaincu qu'il est possible de mettre en place un ascenseur social, pour donner sa chance à chacun, indépendamment de son parcours professionnel ou académique.

En renforçant les impacts positifs pour les Heartists®, et en capitalisant sur ses valeurs et sa culture, Accor a **l'opportunité de développer sa marque employeur** : être reconnu comme un employeur qui accompagne le développement et l'évolution de carrière en favorisant la mobilité tant horizontale que verticale. Une marque employeur forte permet d'attirer, engager et retenir les Talents dans un contexte durable de tension dans les métiers de l'hospitalité, et permet également de contribuer à la réputation du Groupe.

3.1.3.1.2 Les salariés de Accor et des hôtels managés : les Heartists®(SBM-3, S1-6)

Périmètre

Les éléments présentés dans cette section concernent la population appelée par Accor **« Heartists®** » et qui correspond :

- **au périmètre A : les salariés de Accor** (salariés permanents et non permanents des sièges, des filiales et des Autres activités), soit 5,5 % des salariés sous enseigne Accor (ESRS S1) ;
- **au périmètre B : les salariés des propriétaires des sites managés,** soit 59,6 % de l'ensemble des salariés sous enseigne Accor (ESRS S1 – Spécifique).

Tous les éléments décrits au sein de la présente section « 3.1.3.1 Au cœur du Groupe, les salariés de Accor et des sites managés, les Heartists® » s'appliquent à ces deux populations, sauf mention contraire explicite dans le texte.

Concernant le périmètre C, les salariés des propriétaires de sites franchisés, soit 34,9 % de l'ensemble des salariés sous enseigne Accor, ne sont quant à eux pas suivis dans la section 3.1.3.1 mais au travers de la section « 3.1.3.2 Agir de manière responsable avec les travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2) ».

Spécificités à souligner

Les activités opérationnelles d'hôtellerie-restauration sont soutenues par des **activités support**. Ces dernières peuvent, selon les cas, être situées au sein de chaque site, au sein des sièges régionaux ou du siège *Corporate*. Lors de l'analyse de double matérialité, il a été mis en lumière que les enjeux matériels pouvaient différer entre ces deux types d'activités.

Les **variations d'activité** propres au secteur de l'hospitalité, mais aussi à chaque hôtel ou restaurant peuvent entraîner des fluctuations dans les besoins en recrutement qui se traduisent par des contrats de types différents. Certains Heartists® ont signé un contrat de travail permanent, tandis que d'autres ont des contrats à durée déterminée ou ne sont employés que très ponctuellement.

Groupes vulnérables

Certains groupes au sein du personnel de Accor apparaissent comme plus exposés, et donc vulnérables aux impacts négatifs évoqués en fonction de leurs caractéristiques, des contextes dans lesquels ils travaillent ou des activités qu'ils entreprennent.

De façon générale, les travailleurs les plus vulnérables peuvent l'être du fait d'**une ou plusieurs caractéristiques**, par exemple le handicap, l'âge, le genre ou l'identité de genre, l'appartenance à une minorité (ethnique, religieuse, etc.), la situation parentale (femme enceinte, etc.) ou encore le type de contrat.

Relativement aux conditions de travail, la majorité des travailleurs dans les sites sont soumis à des horaires décalés (dont travail le week-end). Mais certaines populations sont exposées à des contraintes supplémentaires du fait de leur métier, qui peuvent les fragiliser :

- le **personnel de chambre** ;
- les métiers ayant des rythmes de travail nécessitant des **horaires de nuit** ;
- les **métiers exposés au froid et au chaud**, notamment en cuisine.

Concernant la rémunération et les avantages sociaux, la Politique de Rémunération de Accor est d'offrir des packages compétitifs et alignés avec les pratiques de marché, appliqués pour un niveau de responsabilité comparable et sans distinction de sexe ou de typologie d'emploi. Mais les risques de bas salaires intrinsèques à l'industrie hôtelière (d'autant plus lorsqu'il s'agit d'emplois à temps partiel), et de possible discrimination salariale (minorités, femmes, etc.) existent. Les groupes les plus vulnérables sont donc les **salariés occupant les emplois les moins qualifiés** (les plus susceptibles de toucher une faible rémunération), les **femmes** et les Heartists® se déclarant appartenir à une **minorité** (risque accru de discrimination salariale).

Au sujet des **violences de genre**, certains contextes de travail peuvent exacerber la vulnérabilité des Heartists®. Les salariés des fonctions opérationnelles, qui travaillent au sein des sites (hôtels et restaurants), assurent le bon fonctionnement des services et sont fréquemment en contact avec les hôtes, notamment le **personnel de chambre**, majoritairement féminin. Ils peuvent être exposés à des risques accrus de violences de genre, notamment sexuelles. Ces violences peuvent toucher davantage les femmes.

Les groupes identifiés comme vulnérables sont repérés grâce à plusieurs canaux (même si Accor n'a pas déployé de méthode spécifique pour ce faire) :

- les remontées d'informations des salariés, par exemple à l'embauche s'ils déclarent une situation particulière, ou par le biais d'enquêtes internes ;
- les remontées d'informations des différentes lignes managériales ;
- les remontées des réseaux, fonctions et dispositifs experts (Ressources humaines, réseau de Champions Diversité, Équité & Inclusion, plateforme d'alerte *Accor Integrity Line*, etc.) ;
- la veille sur les tendances sociales/sociétales et sur le secteur de l'hospitalité effectuée par les sièges. Les organisations partenaires (ONGs, associations locales, associations professionnelles sectorielles, etc.) contribuent à cette veille. Ceci permet d'identifier et de mettre en lumière certains groupes vulnérables.

L'identification des groupes vulnérables s'enrichit donc au fil du temps.

Les Plans d'action pour remédier aux impacts négatifs sur les groupes vulnérables sont détaillés dans les sections ci-après.

Dans certains pays comme en France, le législateur impose plusieurs critères permettant de classifier les métiers en fonction de leur pénibilité auxquels Accor se conforme.

Les Politiques, Chartes et accords s'appliquent à l'ensemble des Heartists®, y compris les populations vulnérables.

3.1.3.1.3 Dialogue avec les Heartists®(S1-1/2)

Les impacts positifs et négatifs décrits plus haut font l'objet d'échanges entre Accor et ses **parties prenantes internes**, notamment avec les instances représentatives du personnel (IRP) partout où elles existent. Le dialogue existe aussi avec des **parties prenantes externes,** comme le syndicat international des travailleurs de l'industrie hôtelière (UITA), dans le strict respect de l'engagement de la Charte Éthique et RSE et de la Politique Droits humains de Accor.

Afin de s'assurer de la prise en compte des points de vue des salariés, Accor veille à leur information régulière et anime un **dialogue direct ou indirect** avec eux.

Pour ce qui concerne le **dialogue interne indirect**, les instances représentatives du personnel (IRP) sont informées et/ou consultées dès lors qu'un changement organisationnel, stratégique et/ou technologique a lieu et dès lors qu'un changement peut avoir un impact conséquent sur le temps de travail et les conditions de travail des Heartists®. Localement, des mesures peuvent être mises en place pour favoriser le dialogue avec les salariés et/ou leurs représentants.

Pour ce qui concerne **le dialogue externe indirect**, le Groupe a des contacts réguliers avec le syndicat international de branche (UITA). Un accord-cadre global de droit syndical oriente les relations entre le Groupe, les représentants syndicaux et les représentants du personnel à travers le monde. Cet accord permet de rappeler la notion de non-discrimination syndicale dans les évolutions et perspectives professionnelles des Heartists® ayant un mandat de représentant du personnel. Cet accord est actuellement en cours de renégociation entre les parties.

Au-delà des instances locales, un Comité d'Entreprise Européen, coprésidé avec l'UITA, ainsi qu'un Comité de groupe se réunissent deux fois par an, permettant ainsi d'informer les représentants du personnel des décisions plus globales du Groupe.

Pour ce qui concerne **le dialogue interne direct**, des sessions d'information pour le personnel (appelées « *townhalls* ») sont mises en place, ainsi que des points de contact fréquents avec le management (appelés « *Management Calls* ») à une fréquence minimale de deux fois par année. Lors de ces sessions, des temps dédiés aux questions/réponses sont mis en place systématiquement.

Enfin, une **enquête d'engagement**, envoyée périodiquement, permet de recueillir le sentiment des Heartists® et leurs propositions d'axes d'amélioration notamment sur les conditions de travail, de rémunération ou de Politique Diversité, partagés ensuite par les managers au sein de chaque Direction.

Par ailleurs, des initiatives locales sont également mises en place pour maintenir un dialogue de proximité avec les Heartists®, notamment par l'envoi régulier de communications en fonction des sujets d'actualité qui traversent le Groupe (newsletters, Intranet, réseau social interne, etc.).

La Directrice générale People & Culture est garante des engagements du Groupe en la matière.

Afin de suivre **l'efficacité du dialogue** (direct et indirect) **avec les Heartists®**, plusieurs mesures sont réalisées et détaillées ci-dessous.

Qualité du dialogue indirect avec les instances représentatives du personnel et l'UITA

L'organisation People & Culture inclut un service en charge des Relations sociales. Ce dernier garantit la qualité, le suivi et la continuité du dialogue social interne comme externe en lien avec les régions.

Engagement des Heartists® et prise en compte de leur opinion

Conformément à la culture du feedback du Groupe, l'enquête d'engagement précédemment citée permet aux Heartists® des sièges, des sites filiales et des sites managés de partager leur opinion de manière anonyme afin de contribuer à l'amélioration de leur environnement de travail.

L'enquête permet d'avoir un indicateur (pourcentage de satisfaction) sur de nombreuses dimensions dont les conditions de travail. Une question, qui reflète la qualité du dialogue est par ailleurs dédiée à la **confiance des Heartists®** dans le fait que leur opinion soit bien prise en compte par le Groupe.

L'enquête permet à Accor d'évaluer le sentiment des Heartists® sur plusieurs questions types qui peuvent être revues chaque année. Chaque thématique peut être suivie, évaluée et comparée.

Cette enquête s'adressant à tous les Heartists® en contrat au moment des campagnes, est adressée différemment en fonction du périmètre et permet d'évaluer chaque année la perception des Heartists® sur leurs conditions de travail, la charge de travail, la qualité de vie au travail ainsi que l'équilibre vie professionnelle et vie privée.

À l'issue de ces enquêtes, les résultats sont partagés avec les Heartists® et des **Plans d'action sont mis en place afin de remédier à l'impact négatif** de l'activité et garantir que chaque **Heartist® se sente valorisé et entendu**. À cette fin, Accor a mis en place une plateforme digitale externe, simple d'utilisation tant pour ses Heartists® que pour les équipes de management et de la Direction People & Culture qui suivent les résultats avec attention. Ce service couvre tous les salariés dans ses sièges, en dehors des Autres activités qui utilisent des plateformes différentes. Ce service est proposé à l'ensemble de ses sites filiales et managés.

À travers l'enquête d'engagement, c'est la culture du feedback qui est valorisée pour permettre aux Heartists® de s'exprimer au cours de l'année sur différents sujets, et non le score en tant que tel, raison pour laquelle le Groupe ne fixe pas d'objectif de taux d'engagement Groupe. Le score d'engagement, bien que constituant un indicateur clé, n'est pas l'unique élément analysé, c'est la qualité de l'échange que propose l'outil qui est au cœur du dispositif. Les résultats sont analysés par rapport à ceux de l'année précédente et en comparaison d'un benchmark intégré au sein de l'outil de l'enquête (participation et score).

Les Autres activités réalisent leur propre enquête d'engagement par le biais de plateformes *ad hoc*. Le Groupe prévoit à terme de mettre en place une proposition d'enquête d'engagement unique ou à défaut, comparable entre entités.

En 2025, l'enquête d'engagement a été déployée deux fois auprès des sièges et des *General Managers*, et une fois auprès des sites.

À fin novembre, dans les **sièges**, le **taux d'engagement est de 7,9/10 en 2025,** identique à celui de 2024. Le taux de participation est de 85 %.

Dans les hôtels filiales et managés**, le taux d'engagement est de 8,8/10 en 2025.** Le taux de participation est de 90 %.

Remontées issues des Champions Diversité, Équité et Inclusion

Accor a mis en place en 2016 une communauté active de Champions Diversité, Équité & Inclusion pour ses régions Premium, Milieu de Gamme et Économique (PM&E) ou ses marques de Luxe & Lifestyle. Cette communauté se réunit régulièrement pour partager des bonnes pratiques et remonter des besoins ou actualités. Elle joue un rôle de relais essentiel vis-à-vis des équipes sur le terrain, notamment dans la remontée d'informations, tant du côté des sièges que des sites. Grâce à leur présence locale, les Champions contribuent à identifier plus efficacement les populations vulnérables et à suivre la réponse à leurs besoins spécifiques. Le Groupe met aussi à disposition une adresse électronique dédiée à la Diversité, Équité & Inclusion, accessible à tous les Heartists®, pour exprimer toute question ou besoin.

3.1.3.1.4 Le profil humain du Groupe (S1-6)

Répartition des effectifs

Pour rappel, le nombre total de Heartists® est estimé à **250 490** à fin 2025, sur la base d'un comptage réel des effectifs réalisé en fin de période (au 30 novembre 2025).

Répartition des effectifs par genre

	2024			2025		
Nombre d'effectifs par genre	**Activités propres (Périmètre A)**	**Hôtels Managés (Périmètre B)**	**Total**	**Activités propres (Périmètre A)**	**Hôtels Managés (Périmètre B)**	**Total**
Homme	8 636	139 326	147 962	9 972	138 574	148 546
Femme	10 008	91 013	101 021	11 192	90 695	101 887
Autre	17	91	108	16	41	57
Total	**18 661**	**230 430**	**249 091**	**21 180**	**229 310**	**250 490**

Répartition des effectifs par pays comptant 50 salariés ou plus, représentant au moins 10 % du nombre total de salariés

	2024	2025
Nombre d'effectifs par pays	**Activités propres (Périmètre A)**	
Australie	4 444	4 791
Brésil	3 272	3 361
France	5 015	5 538

Du fait de la **répartition homogène** des salariés de sites managés dans le monde, aucun pays ne comporte plus de 10 % du nombre total de salariés du périmètre B.

Depuis 2025, Accor mesure la répartition des salariés par type de contrat :

Répartition des effectifs par type de contrat (mesuré depuis 2025)

	2025 [1]	
	Activités propres (Périmètre A)	**Hôtels Managés (Périmètre B)**
Effectifs permanents	**17 337**	**144 424**
Femme	9 155	59 321
Homme	8 175	85 067
Autre	7	36
Effectifs temporaires	**1 237**	**75 839**
Femme	478	26 602
Homme	759	49 235
Autre	-	2
Effectifs non garantis	**2 606**	**9 047**
Femme	1 561	4 772
Homme	1 036	4 272
Autre	9	3

(1) La donnée pour l'exercice 2024 n'est pas disponible.

Nombre de départs [1]

	2024			2025		
	Activités propres (Périmètre A)	**Hôtels Managés (Périmètre B)**	**Total**	**Activités propres (Périmètre A)**	**Hôtels Managés (Périmètre B)**	**Total**
Nombre de départs	5 713	70 796	76 509	10 766	80 326	91 092
Taux de *turnover* (*en %*)	24,8 %	25,7 %	25,6 %	33,5 %	28,1 %	28,6 %

(1) La donnée est collectée au 30 novembre et extrapolée sur le mois de décembre.

Le *turnover* sur l'année 2025 est de **33,5 %** pour les salariés de Accor (périmètre A) et **28,1 %** pour les salariés des sites managés (périmètre B).

Précisions méthodologiques

La collecte des métriques sociales est réalisée à mi-année (fin juin) puis à fin d'année (fin novembre) par les sièges et les sites eux-mêmes au travers d'un outil digital de collecte en ligne.

Les indicateurs sont mesurés début décembre sur la base des données du 1er janvier au 30 novembre 2025.

Une extrapolation est ensuite réalisée pour estimer la période complète d'exercice, ou lorsqu'un site n'est pas en mesure de fournir la totalité des données attendues sur la période.

L'extrapolation temporelle est appliquée en fonction de la nature de la donnée :

- Les indicateurs issus de données instantanées ne font, par nature, pas l'objet d'une extrapolation temporelle. La valeur communiquée est celle arrêtée au 30 novembre 2025. Les indicateurs suivants sont concernés :
  - effectif par genre et par statut ;
  - effectif par genre et par contrat ;
  - effectif par statut et tranches d'âge ;
  - effectif en situation de handicap.
- Les indicateurs issus de données cumulatives font l'objet d'une extrapolation proportionnelle au nombre de mois où la donnée réelle est manquante. La donnée extrapolée est arrondie à l'entier inférieur, par exemple le nombre de jours d'absences pour raisons médicales.

Pour cet exercice, les mesures d'extrapolation prévues en cas d'indisponibilité de la donnée n'ont pas été appliquées, le taux de complétude étant supérieur à 90 %. Toutefois, l'indicateur relatif aux effectifs au nombre d'heures non garanties n'a pu être renseigné que par 77 % des hôtels. En l'absence de données exhaustives, une estimation a été réalisée sur la base des données issues d'hôtels comparables d'une même marque et d'une même région. Cette estimation repose sur une extrapolation au prorata du nombre de chambres, en intégrant les effectifs de l'hôtel concerné et ceux des hôtels de référence utilisés.

Les effectifs sont mesurés en valeur absolue à un instant donné et non en valeur Équivalent Temps Plein (ETP) ou sur une moyenne.

Le *turnover* est calculé de la manière suivante :

$$\textit{Pourcentage de turnover} = \left(\frac{\textit{Nombre de départs} - \textit{Départs pour fin de contrat non permanent}}{\textit{Total des effectifs}} \right) * 100$$

L'augmentation apparente du nombre de départs du Groupe (périmètres A et B) par rapport à l'année précédente s'explique principalement par une évolution du périmètre de suivi, ainsi que l'intégration des extras dans les effectifs totaux depuis 2025. Le total des salariés issus des états financiers est indiqué au Chapitre « 6.1.6 Comptes consolidés et notes annexes » Note 5 « Charges et avantages au personnel ».

Les indicateurs suivants sont mesurés sur l'ensemble de la période de référence (11 mois) puis extrapolés sur 12 mois :

- nombre de recrutements externes par tranches d'âges ;
- nombre de salariés ayant quitté l'entreprise au cours de la période de référence ;
- nombre de jours d'absence ;
- nombre d'accidents du travail et de trajet comptabilisables ;
- nombre de décès dus à des accidents du travail.

3.1.3.1.5 Les engagements en matière de droits humains des Heartists® (S1-1)

Accor est attentif et engagé à défendre les droits humains dont il reconnaît à la fois l'importance et l'universalité. Le Groupe s'engage ainsi à respecter les droits fondamentaux de son personnel et à offrir des conditions de travail décentes, justes et favorables.

Pour protéger et respecter les droits humains dans son activité et sa sphère d'influence, **Accor s'engage à suivre les principes internationalement reconnus, décrits ci-après.**

Charte Éthique et RSE

La **Charte Éthique et RSE** affirme les engagements de Accor en matière de respect des principes fondamentaux, et notamment en matière de :

- **formation et accompagnement de carrière :** Accor s'engage sur la formation et l'accompagnement de carrière pour en faire une expérience de développement, accessible à tous, à tout moment et dans laquelle l'apprenant est au cœur. Les formations proposées doivent non seulement contribuer à soutenir l'avenir de l'organisation, mais aussi à préparer les Heartists® face aux transformations de la société et du secteur. Le Groupe veille ainsi à offrir des expériences d'apprentissage personnalisées, à globaliser la transformation des parcours de formation et à encourager l'apprentissage collaboratif ;
- **équilibre entre vie professionnelle et vie privée :** Accor s'engage à respecter les grandes étapes de la vie, à minimiser les situations d'inconnus sur l'emploi du temps à court terme pour réduire les contraintes liées aux horaires atypiques dans les sites et à apporter, lorsque les contraintes du poste le permettent, une réponse concrète au personnel qui rencontre des difficultés de transport ;
- **harcèlement moral ou sexuel :** Accor ne tolère aucune forme de harcèlement moral ou sexuel, ou tout comportement ou action allant à l'encontre du droit au respect et à la dignité humaine. Par ailleurs, le Groupe s'engage à ne pas favoriser, ni organiser et surtout ne pas tirer profit de la traite des êtres humains, dont l'exploitation sexuelle. Accor s'engage également à porter à la connaissance des autorités compétentes toute information relative à des faits répréhensibles dans ce domaine.

Cette Charte guide les Heartists® sur les comportements à adopter et les actions à mener en conformité avec les règles du Groupe. Elle s'applique à l'ensemble du personnel sous enseigne Accor et est communiquée aux nouveaux arrivants lors de leur embauche. Elle est disponible sur l'Intranet Accor Live et le Portail Heartists®, afin que chacun puisse s'y référer. Elle est également accessible publiquement sur le site Internet Accor.com. Cette Charte est régulièrement mise à jour en fonction de l'évolution des activités du Groupe ainsi que des évolutions législatives et réglementaires.

Politique Droits humains

Accor a développé et publié en 2023 une **Politique Droits humains** qui découle de sa Charte Éthique et RSE, et œuvre à son déploiement à travers le Groupe. Cette Politique clarifie et réaffirme les engagements du Groupe en matière de droits fondamentaux (respect des droits humains), et définit ses attentes à l'égard des partenaires commerciaux.

Le Groupe s'engage notamment à :

- respecter la liberté d'association et le droit à la négociation collective ;
- rejeter le travail des enfants et lutter contre toute forme de travail forcé ;
- respecter et promouvoir les droits fondamentaux du travail ;
- lutter contre la traite des êtres humains et l'exploitation sexuelle des enfants ;
- lutter contre toute forme de harcèlement ;
- lutter contre toute forme de discrimination ;
- garantir la santé-sécurité de son personnel et de ses clients ;
- respecter la vie privée de son personnel et de ses clients.

La Politique Droits humains inclut notamment des dispositions concernant les conditions de travail. Plus généralement, les engagements de Accor et les processus de remédiation en matière de droits humains concernant les Heartists® sont décrits dans l'introduction de la section « 3.1.3.1.8 Rémunération et Avantages Sociaux ».

Cette Politique :

- a été élaborée en **concertation avec les parties prenantes régionales**, afin d'intégrer les intérêts et les préoccupations du personnel. Des relais dans les régions sont chargés de diffuser la Politique de manière efficace et adaptée ;
- s'appuie sur les standards internationaux reconnus tels que la Déclaration universelle des droits de l'Homme des Nations Unies, la déclaration et conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), et les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme ;
- s'applique à l'ensemble du personnel sous enseigne Accor dans le monde. Elle définit également ses attentes à l'égard du personnel des hôtels franchisés et des partenaires commerciaux, incluant ses fournisseurs référencés ;
- est diffusée dans les régions et marques où le Groupe opère et peut être traduite dans les langues locales. Elle est également disponible sur le site Internet et le Portail Heartists® (spécifiquement dans l'Intranet Social Care & Impact). Elle s'accompagne d'initiatives de sensibilisation et de communication.

Accor a pu identifier grâce à l'analyse des risques de droits humains réalisée en 2024 les zones géographiques et activités du Groupe qui sont les cibles et thématiques prioritaires en termes de droits humains (pour plus d'informations sur la cartographie droits humains, se référer à la section « 3.1.3.2.4 Engagements relatifs aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement »).

Le Département Social Care & Impact pilote la démarche liée aux droits humains envers l'ensemble du personnel sous enseigne Accor, les partenaires et les communautés en coordination avec les différentes fonctions et opérations du Groupe impliquées. Les CEOs des régions Premium, Milieu de gamme et Économique, et des marques Luxe & Lifestyle sont responsables de la mise en œuvre de la Politique dans toutes les activités du Groupe. Ils agissent sous la supervision de la Directrice Développement durable, garante de l'alignement stratégique à l'échelle de l'organisation.

La Politique et les progrès de son déploiement sont présentés en instance globale, soit au Comité d'Entreprise Européen ou au Comité de groupe. Le Président-directeur général et un représentant du syndicat de branche, l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes) coprésident le Comité d'Entreprise Européen. Ce dernier se réunit deux fois par an et traite de l'organisation, de la stratégie et des résultats du Groupe ainsi que de sujets à caractère transnational. Par ailleurs, le Comité de groupe, présidé par la Directrice People & Culture se réunit deux fois par an. Le Comité de groupe est une structure de dialogue et de réflexion destinée à favoriser l'échange et à assurer une information au niveau du Groupe entre la direction et les représentants du personnel.

Le Comité éthique, quant à lui, se réunit tous les trimestres et est régulièrement informé des progrès de sa mise en œuvre.

Les sujets droits humains sont également adressés au sein du Comité vigilance qui rassemble les Directions du Groupe représentant les principales fonctions concernées : Achats, Risques, People & Culture, Droits humains, Audit interne, Développement durable et Sûreté. La gouvernance est pilotée par la Direction juridique et Compliance.

Les instruments reconnus au niveau international sont énoncés dans la Charte Éthique et RSE du Groupe ainsi que dans la Politique Droits humains de Accor. Dans le cadre de ces engagements, Accor s'attache également à tenir compte des réalités juridiques et culturelles locales pour assurer des opérations responsables et durables.

À travers sa Politique Droits humains et sa Charte Éthique et RSE, Accor s'engage à respecter les droits humains du personnel sous enseigne Accor. La Politique décrit notamment les principes relatifs aux droits du personnel que Accor s'efforce de mettre en œuvre, tels que précisés ci-dessous.

Conditions de travail et de vie

Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration et plus globalement dans tous les métiers et services de l'écosystème Accor, l'équilibre émotionnel est essentiel. L'épuisement professionnel est un risque important notamment dans les sites de Accor, face à la continuité de l'activité, aux horaires variables, aux exigences de satisfaction des clients et à des conditions de travail parfois pénibles. La qualité de vie et les conditions de travail (QVCT), et notamment la promotion d'un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée, sont donc des préoccupations du Groupe.

Accor adhère aux normes internationales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) concernant le temps de travail et veille au respect des législations nationales relatives aux heures de travail. Accor reconnaît que des heures de travail excessives peuvent être préjudiciables à la santé et à la sécurité des Heartists®.

Santé et sécurité

Accor s'engage à respecter les normes les plus strictes en matière de santé et de sécurité au travail, y compris pour les risques psychosociaux, conformément aux conventions 155 et 187 de l'OIT. Le Groupe garantit un environnement de travail sûr et met en place un système de gestion des risques pour prévenir et remédier aux problèmes de santé et de sécurité. Il offre une formation adéquate pour réduire les accidents du travail.

Travail des enfants

Accor rejette toute forme de travail des enfants et s'engage à respecter les conventions 182 et 138 de l'OIT. Le Groupe affirme que l'âge minimum pour travailler ne doit pas être inférieur à l'âge de la fin de la scolarité obligatoire locale, et en tout état de cause, pas inférieur à 15 ans. De plus, tout travail pouvant mettre en danger la santé, la sécurité ou la moralité d'un enfant doit être interdit aux personnes de moins de 18 ans.

Travail forcé

Accor rejette fermement le travail forcé et s'engage à respecter les droits des travailleurs migrants, conformément aux conventions 29 et 105 de l'OIT. Le Groupe garantit que les salariés consentent librement à leur mission, qu'ils peuvent quitter leur emploi sans pénalité, et que leurs contrats de travail sont transparents et rédigés dans une langue qu'ils comprennent. Accor respecte la liberté de circulation des travailleurs, le principe de non-rétention des documents d'identité et veille à ce que les intermédiaires et agences de recrutement auxquels il recourt n'adoptent pas de pratiques susceptibles de conduire au travail forcé ou obligatoire.

Discrimination

Accor rejette toute forme de discrimination et d'inégalité de traitement et s'engage à respecter les principes fondamentaux établis par l'Organisation Internationale du Travail (conventions 111 et 100), notamment en matière de lutte contre les discriminations sur le lieu de travail. Le Groupe interdit toute distinction basée sur des caractéristiques spécifiques tels que l'âge, le genre ou la situation familiale et s'engage à appliquer les sanctions légales en matière de discrimination, telles qu'elles sont définies par la loi de chaque pays, sans aucune exception. Bien que la définition de la discrimination puisse différer d'un pays à l'autre, Accor reste fermement engagé à respecter ces principes partout où il est présent.

Le Groupe favorise l'égalité des chances pour tous les salariés et candidats, tout en soutenant activement la diversité au sein de l'entreprise. Il proscrit tout comportement portant atteinte à la dignité des personnes, tel que le harcèlement, et met en œuvre une Politique de « tolérance zéro », dans tous les pays où il est présent.

Agir contre toute forme de discrimination est l'un des huit axes de l'Engagement Diversité & Inclusion Groupe (voir section « 3.1.3.1.9 Les violences de genre : le cas des agressions sexuelles »).

Accor s'engage à combattre toute manifestation de discrimination, qu'elle soit liée à l'origine ethnique, sociale ou culturelle, au genre et à l'identité de genre, à l'âge, aux caractéristiques physiques ou au handicap, tout comme aux convictions religieuses, à l'orientation sexuelle, à la situation familiale, aux activités syndicales ou à tout autre critère et caractéristique prohibé par la loi locale. C'est également l'un des principes fondamentaux de la Politique Droits humains (voir plus haut dans cette section) ainsi que de la Charte Éthique et RSE de Accor. Ces informations sont présentées de manière volontaire, elles n'ont pas été identifiées comme matérielles au cours de l'analyse de double matérialité.

Vie privée

Accor s'engage à respecter la vie privée de ses Heartists® et à favoriser un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le Groupe prend en compte les événements importants de la vie de ses salariés, organise le travail pour réduire le stress lié aux horaires atypiques, et, lorsque c'est possible, propose des solutions d'emploi viables pour ceux qui rencontrent des difficultés de déplacement.

Remédiation des impacts négatifs sur les droits humains

Accor privilégie le dialogue ouvert avec les salariés, en plaçant le management et la Direction People & Culture (P&C) comme premiers interlocuteurs. Les Heartists® sont encouragés à aborder toute préoccupation ou besoin directement avec leur hiérarchie et la Direction People & Culture.

La Charte Éthique et RSE de Accor prévoit que tout Heartist® du Groupe peut en toutes circonstances, en cas de préoccupation, doute ou question, en faire part à sa hiérarchie, aux *Regional Compliance Officers*, à son *Chief Compliance Officer* ou aux Directions juridique et Compliance et People & Culture. En outre, pour garantir la confidentialité et la protection des lanceurs d'alertes, toute partie prenante, y compris le personnel de Accor, peut avoir recours à la plateforme d'alerte *Accor Integrity Line* pour signaler tout comportement ou situation contraire à la Charte Éthique et RSE, à la Politique Droits humains ou à une norme conventionnelle, légale ou réglementaire, et ce, conformément à la procédure d'alerte professionnelle adoptée par le Groupe. Le dispositif d'alerte est détaillé au sein de la section « 3.1.4.3.2 Mécanismes d'alertes ».

Les actions de remédiation des impacts négatifs sur les droits humains s'inscrivent dans une démarche transversale mobilisant plusieurs fonctions et métiers du Groupe. Ces derniers intègrent les éléments relatifs aux droits humains dans leurs Politiques et processus internes.

Par ailleurs, Accor encourage le développement des instances représentatives du personnel (IRP) : elles représentent les salariés et relayent leurs questions et difficultés auprès de la Direction et des sièges, et cherchent à obtenir des plans d'amélioration et de remédiation de l'existant.

3.1.3.1.6 Expérience Heartist® (S1-1/4/5)

La Politique et les Plans d'actions décrits ci-après traitent conjointement de l'opportunité et l'impact positif relatifs à **l'expérience Heartist®** :

- **opportunité commerciale liée à une forte marque employeur, renforçant la réputation du Groupe :** le Groupe s'appuie sur une marque employeur forte, qui a un impact direct sur la réputation de Accor. En valorisant les efforts du Groupe pour offrir des conditions de travail attractives et des avantages spécifiques, Accor peut projeter une image positive, non seulement pour attirer de nouveaux Talents, mais aussi pour maintenir l'engagement des Heartists® actuels ;
- **développement des connaissances et des compétences du personnel grâce à des formations sur site et en ligne, favorisant l'employabilité et les évolutions de carrière (impact positif) :** Accor agit pour enrichir l'expertise des Heartists®, améliorer leur employabilité et soutenir leur développement de carrière au sein du Groupe.

En développant les compétences des Heartists® tout en communiquant efficacement sur la qualité des emplois au sein du Groupe, Accor renforce sa Proposition de Valeur Employeur (EVP), partie intégrante de sa Politique Ressources humaines, et améliore son image globale. Ceci permet non seulement d'attirer des candidats, mais également de retenir ses salariés, créant ainsi un cercle vertueux où le bien-être des salariés et la réputation de Accor se renforcent mutuellement.

Politiques relatives à l'expérience Heartist®

La Politique **Ressources humaines** (RH) place les Heartists® au centre de la démarche du Groupe. Elle vise à créer un environnement de travail inspirant, inclusif et valorisant, où chaque personne peut s'épanouir et contribuer de manière significative. Elle promeut une culture d'autonomie, de collaboration et de développement continu pour tous les Heartists® au sein du Groupe. Accor s'engage ainsi à offrir à chaque Heartist® une expérience de travail riche et épanouissante, tout en renforçant son engagement pour une hospitalité humaine et responsable.

Les **principaux objectifs** de la Politique RH sont les suivants :

- créer une communauté de Heartists® : développer un sentiment d'appartenance fort en encourageant des interactions authentiques et la reconnaissance mutuelle au sein de l'équipe ;
- favoriser l'apprentissage et le développement : proposer des opportunités d'apprentissage variées et adaptées à travers Accor Academy, et des programmes spécifiques (présentés dans la sous-section « Plans d'action » de la présente section) afin de révéler le potentiel de chacun ;

- encourager la diversité et l'inclusion : valoriser l'individualité et célébrer une culture de travail diversifiée et inclusive ;
- soutenir le bien-être et la reconnaissance : offrir des opportunités de feedback continu et des moments de célébration pour reconnaître les contributions de chacun.

Le **périmètre** de cette Politique RH couvre l'ensemble des sièges, de ses filiales (périmètre A) et des hôtels managés (périmètre B) à travers le monde. Elle s'applique à toutes les activités du Groupe. Cette Politique peut être adaptée dans le cas des Autres activités et déclinée selon leurs spécificités.

La **responsabilité de la mise en œuvre** de la Politique RH incombe à la Directrice générale People & Culture du Groupe Accor, garantissant un alignement stratégique au plus haut niveau de l'organisation.

La Politique RH de Accor est guidée par les **normes et meilleures pratiques internationales** en matière de gestion des Ressources Humaines, que le Groupe s'engage à respecter, et qui sont reprises dans sa Politique Droits humains (présentée dans la section « 3.1.3.1.5 Les engagements en matière de droits humains des Heartists® Politique Droits humains »). Cela inclut les normes garantissant une approche responsable et équitable pour tous les salariés.

La Politique RH est élaborée en **concertation avec des parties prenantes internes**, principalement les différents responsables RH des régions de la division Premium, Milieu de Gamme & Économique et des marques de la division Luxe & Lifestyle, afin d'intégrer les intérêts et les préoccupations des salariés de l'ensemble des périmètres géographiques. Des relais dans les régions sont formés pour la diffuser de manière efficace et adaptée via des rendez-vous réguliers.

Pour soutenir la **diffusion de la Politique RH**, Accor a créé un ensemble de documents qui la présente (par exemple : *Talent Journey*, campagne Proposition de Valeur Employés, Gestion des Talents) et qui est partagé aux Heartists® sur l'Intranet notamment sous la forme d'un *Playbook* (guide).

La diffusion aux Heartists® s'effectue au travers de la ligne managériale, de sessions d'informations, de formations dédiées, du Portail Heartist® et de l'Intranet Accor Live.

Le suivi de la Politique RH est réalisé par la Direction People & Culture (P&C). Il est nourri par les échanges réguliers entre les équipes siège du Groupe et les relais P&C des régions et des marques, qui sont les interlocteurs privilégiés pour garantir une bonne prise en compte des réalités locales. Lors de ces échanges, les feedbacks sont encouragés à tous les niveaux pour adapter et améliorer continuellement les pratiques RH, garantissant une mise en œuvre effective de la Politique sur le terrain.

Plans d'action

À chaque étape du parcours Heartist®, Accor agit pour offrir une expérience positive et authentique, soutenue par des outils digitaux optimisés.

Attraction des Talents et nouvelle Proposition de Valeur Employés (*Employee Value Proposition* ou EVP)

La nouvelle Proposition de Valeur Employés (EVP) de Accor « L'hôtellerie est un art pour ceux qui ont du cœur » créée en 2024 et déployée en 2025 sur le périmètre des sièges, répond à l'évolution des attentes des Talents d'aujourd'hui et aux spécificités de l'industrie hôtelière qui a été marquée par des changements significatifs ces dernières années. Avec cette nouvelle promesse, Accor vise à redonner de l'attractivité à ses métiers en mettant en valeur ses forces, en étant transparent sur les défis et en encourageant l'authenticité. L'EVP s'articule autour de quatre piliers fondamentaux (être pleinement soi-même, se développer et tracer son propre chemin, donner un sens à ses actions, profiter et se sentir valorisé) qui définissent chacun les avantages uniques de travailler chez Accor en s'appuyant sur la culture Heartist® qui place l'humain au cœur du dispositif.

Le Plan d'action vise à déployer cette promesse à chaque étape du parcours candidat, y compris sur le site Internet Carrière, lancé en avril 2024, qui offre une expérience candidats enrichie à travers une navigation simplifiée et un accès facilité à l'ensemble des offres d'emploi du Groupe. Le dépôt de candidatures y est facilité grâce au lancement d'une plateforme de recrutement depuis 2023.

Les Autres activités de Accor sont garantes de l'expérience offerte à leurs salariés et n'ont pas toutes accès à cette plateforme.

Accor et l'*onboarding* des Heartists®

Le processus d'intégration comprend jusqu'à trois modules qui permettent aux Heartists® de bien comprendre les valeurs, la culture et la mission du Groupe et de ses marques. Ces expériences interactives plongent les nouveaux venus dans l'univers Accor, les aidant à réussir dans leurs rôles et à développer un fort sentiment d'appartenance dès les premières semaines :

- module d'*onboarding* Heartist® : le programme d'intégration Heartist® concerne l'ensemble des salariés Accor au niveau des sièges régionaux et *Corporate*, des hôtels filiales et de l'ensemble des hôtels managés, hormis les salariés des Autres activités. Le module de formation a pour but de partager et développer la culture du Groupe centrée sur l'humain, l'ouverture d'esprit, l'authenticité et qui respecte et célèbre la diversité ;
- formation sur la découverte de la marque pour les salariés en hôtel : ce programme guide les nouveaux Heartists® à travers l'histoire de la marque de leur hôtel, son identité actuelle et ses ambitions futures. Deux types de formats sont proposés : en présentiel et en ligne, tous deux inclusifs et adaptés à l'ensemble des profils des salariés du Groupe. À l'issue de cette formation, les nouveaux salariés ont une meilleure compréhension du positionnement de la marque ainsi qu'un sentiment de fierté et d'appartenance afin d'incarner l'ADN de la marque de leur hôtel dans leur rôle quotidien ;
- culture de service de la marque pour les salariés en hôtel : cette session de perfectionnement est proposée après quelques semaines d'intégration sur le terrain. Elle permet aux participants d'utiliser des situations d'interaction client spécifiques à leurs rôles et de traduire concrètement la culture et les engagements de la marque envers les clients et les Heartists®. Deux types de formats sont proposés : en présentiel et en ligne, tous deux inclusifs et adaptés à l'ensemble des profils des salariés du Groupe.

Gestion des Talents

La gestion des Talents chez Accor consiste à cultiver les compétences des Heartists® (l'ensemble des salariés du siège, des hôtels filiales et managés – excepté les Autres activités) en développant leurs compétences de manière continue et en reconnaissant leurs performances au quotidien.

Le processus de gestion des Talents (Talent Management) s'appuie sur des étapes annuelles clés, qui permettent à chaque salarié de définir un plan de développement personnel en phase avec ses ambitions. Ce processus est régulièrement revu et amélioré, avec une volonté de proposer des outils toujours plus adaptés et intuitifs aux collaborateurs et managers.

Le processus annuel de Talent Management comprend les étapes suivantes :

- définition des objectifs individuels : cette étape permet aux Heartists® de définir jusqu'à cinq objectifs mesurables chaque année pour évaluer leur performance individuelle ainsi que leur contribution au succès du Groupe ;
- *check-ins* réguliers : ces discussions régulières et organisées entre le salarié et son manager permettent de faire le point sur les progrès et d'ajuster les objectifs si nécessaire, tout en garantissant un développement continu des Heartists® ;
- conversations sur la performance et le développement : ces échanges formels entre le salarié et son manager évaluent la performance réalisée de l'année écoulée et planifient l'année à venir, offrant un espace pour des feedbacks constructifs et l'exploration de nouvelles opportunités de carrière ;
- mobilité de carrière : Accor incite les Heartists® à progresser en fonction de leurs aspirations professionnelles. Avec son large éventail de marques et les nombreuses possibilités à l'échelle mondiale, le Groupe leur donne accès à une multitude d'opportunités. Toutes les offres d'emploi sont centralisées sur le site Internet Carrière de Accor, où les candidats internes peuvent explorer les options de carrière au sein des différentes marques et localisations, puis soumettre leur candidature.

Développement des Heartists®

Programmes de développement : Accor Academy offre une vaste gamme de modules d'apprentissage pour permettre aux Heartists® de développer leurs compétences. Que ce soit en présentiel ou en ligne, ces programmes les aident à devenir les acteurs de leur propre croissance professionnelle. Chaque Académie crée des catalogues de formations selon les besoins locaux. Ces dernières forment ou externalisent la formation des Heartists® en hôtels et dans les filiales au sein de la région dont elles ont la charge.

Programmes de Leadership : le Groupe a conçu un parcours global de leadership, décliné par niveau et par typologie de population (sièges ou hôtels). Ces programmes, destinés aux Heartists®, visent à renforcer leurs compétences et favoriser une culture commune du leadership à travers les marques, les rôles et les régions. Ces programmes sont calibrés selon le niveau hiérarchique du salarié et offrent une expérience d'apprentissage pour réussir dans les rôles actuels et futurs. Ils sont composés de séances virtuelles et/ou présentielles ainsi que de formations en ligne. En siège, ces programmes sont intitulés « *Leading the future* » (niveau managers) et « *Leading with influence* » (à partir du niveau Directeur). Au sein des hôtels, il s'agit des trois niveaux du *Global Leadership Program* (GLP) : *Emerging, Professional* et *Executive*.

Programmes dits de « *Step-Up* » pour accéder à un niveau supérieur : ces initiatives de développement par nomination permettent aux Heartists® de se préparer à des rôles de leadership d'un niveau supérieur à travers le développement des compétences, la planification de la succession et la mobilité. L'objectif est de motiver et de retenir les Heartists® en les guidant vers de plus grandes responsabilités au sein du Groupe. Il existe au niveau global trois programmes clés dédiés à ces salariés identifiés à potentiel d'évolution : le programme *Reveal Talent* pour les salariés en hôtels (niveau *line staff*), le programme *High Po* (pour les Senior Managers et Directeurs des sièges) et le programme *GLP Strategic* pour le niveau Vice-président (VP) en siège et Directeurs d'hôtels dans les segments Premium, Luxe & Lifestyle.

Programme de formation des Heartists® sur les sujets environnementaux : depuis 2022, le Groupe a déployé le programme de formation en ligne *School for Change* afin de sensibiliser les salariés des sièges et les Directeurs d'hôtel des hôtels managés aux enjeux du changement climatique et de la préservation de la biodiversité, et de faciliter leur montée en compétences sur les enjeux liés au développement durable.

La formation propose également des modules sur les leviers d'action pour réduire l'empreinte environnementale ou sur l'impact concernant les différents métiers (RH, Marketing, Finance etc.).

En 2025, 2 158 des salariés éligibles des sièges ont suivi la formation obligatoire « *Mandatory for Corporate Heartist®* » d'une durée de 3h05, lancée en avril 2025, remplaçant l'ancienne formation « Explore » du programme School for Change et abordant des thèmes clés comme le changement climatique, la biodiversité, leur impact sur les sociétés humaines, véritables enjeux de la stratégie de durabilité de Accor. Cette formation est obligatoire pour tous les nouveaux salariés des sièges intégrant le Groupe.

La plateforme reste disponible à tout moment pour tous les salariés des sièges afin de se former en continu (plus de 25 modules disponibles).

La durée des programmes peut varier d'une année à l'autre en fonction des besoins spécifiques et de chaque région.

Suivi de l'efficacité des actions

Enquête d'engagement

Le Groupe suit l'efficacité de ses actions grâce à l'enquête d'engagement envoyé chaque année à l'ensemble de ses collaborateurs. Plus d'information sur l'enquête d'engagement et les actions qui en découlent sont disponibles en section « 3.1.3.1.3 Dialogue avec les Heartist® – Engagement des Heartists® et prise en compte de leur opinion ».

Comités de revue de Talent (*People Review*)

Ces instances, réunissant les responsables des différentes filières métiers et People & Culture, permettent d'échanger sur la performance et le potentiel des Heartists®, et de travailler sur des plans de développement individuels, des actions de rétention, et des opportunités de mobilité interne. Elles visent à favoriser l'évolution professionnelle des Heartists®, à encourager leur participation à des programmes de développement du leadership (y compris les programmes *Step-Up*), et à aligner les besoins des équipes avec les objectifs stratégiques du Groupe. Ces Comités ont lieu chaque année et à différents niveaux (du local au global). Ainsi, Accor anticipe le développement, la mobilité et la rétention de ses Talents afin de préparer au mieux les plans de successions.

L'ensemble des actions décrites ci-dessus nourrissent donc la Proposition de Valeur Employés de Accor, et par conséquent, l'opportunité commerciale liée à une forte marque employeur, identifiée comme matérielle pour le Groupe.

Les ressources allouées sont spécifiques à chaque région/pays et propres aux fonctions. L'équipe *Corporate* People & Culture Competencies en charge de ces actions comporte 33 ETPs.

Objectifs et résultats relatifs à l'expérience Heartist®

Gestion des Talents

Pour la gestion des Talents, il n'y a pas d'objectifs publics mais des chiffres confidentiels suivis lors de la revue de Talents.

Développement des Heartists®

Accor Academy au niveau régional développent leurs propres catalogues de formation pour répondre aux enjeux spécifiques locaux (compétences techniques, formations obligatoires et développement personnel). En 2025, une Academy Centrale a été créée au sein des équipes de la Direction People & Culture Competencies Groupe afin d'harmoniser les pratiques et proposer une offre globale pertinente, adaptée aux enjeux business globaux, et permettant le développement des compétences à tous les niveaux de l'organisation et encourageant les mobilités, qu'elles soient horizontales, verticales, et/ou géographiques.

De nouvelles formations digitales pour répondre aux procédures opérationnelles standard (SOP) des marques ont également été lancées en 2025. Ces formations gamifiées proposent une expérience immersive pour les Heartists® des hôtels, à travers quatre parcours : Réception, Étages, *Food & Beverage* et *Les Essentials* pour tous. Elles ont été lancées en 2025 pour quatre marques du Groupe (ibis, ibis Styles, Novotel et Pullman), d'autres marques compléteront l'offre en 2026.

Les instances représentatives du personnel (IRP) sont informées des outils de mesure de l'engagement. Elles ne sont pas impliquées dans la définition d'objectifs, mais sont régulièrement informées des résultats et des suivis des mesures d'engagement et peuvent suggérer des plans d'amélioration individuels ou collectifs.

3.1.3.1.7 Conditions de travail (S1-1/4/5/14)

La Politique et les Plans d'action décrits ci-après traitent conjointement de deux impacts relatifs aux conditions de travail :

- **qualité de vie détériorée du personnel en raison des horaires du secteur de l'hôtellerie et de la restauration, avec des inégalités selon les régions géographiques avec des réglementations distinctes (impact négatif) :** l'hôtellerie-restauration est caractérisée par une activité continue, 7 jours sur 7, 24 heures sur 24, y compris pendant les jours fériés, avec des pics de charge à certains moments de la journée et des pics d'activité, notamment en fonction des saisons touristiques. L'objectif est d'accueillir les clients à tout moment, tout en anticipant leurs besoins et en y répondant au mieux et le plus rapidement possible. Cette activité continue n'est pas sans conséquences et sans impacts sur le temps de travail (horaires décalés, travail de nuit, travail le week-end) et par conséquent, sur la qualité de vie des salariés ;
- **amélioration possible de la qualité de vie grâce à des Politiques et des Plans d'action en faveur de l'équilibre vie professionnelle et vie privée (impact positif) :** Accor a à cœur de remédier aux impacts négatifs intrinsèques au secteur de l'hospitalité et développe des moyens pour favoriser cet équilibre. La Covid-19 ayant fortement impacté l'activité, le Groupe a fait face à un manque de personnel et a dû se réinventer en rendant l'activité plus attractive et en ayant des actions sur la qualité de vie et les conditions de travail. Différents types d'actions sont mis en place au regard des différentes géographies dans lesquelles le Groupe est présent.

Politiques relatives aux conditions de travail

Accor est extrêmement attentif et engagé à défendre les droits humains des personnes impliquées ou affectées par les opérations du Groupe à travers le monde. Pour protéger et respecter les droits humains dans son activité et sa sphère d'influence, Accor s'efforce de mettre en œuvre sa Charte Éthique et RSE, et sa Politique Droits humains (voir section « 3.1.3.1.5 Les engagements en matière de droits humains des Heartists® » pour plus de détail).

La Politique Droits humains inclut des dispositions concernant les conditions de travail. Accor reconnaît que des heures de travail excessives ou décalées sont préjudiciables à la santé et à la sécurité des salariés.

La mise en œuvre de la Politique permet de remédier et de mitiger les impacts négatifs en termes de temps de travail et de concrétiser les impacts positifs en améliorant la qualité de vie et en favorisant l'équilibre vie professionnelle et vie privée. Elle est complétée par les initiatives locales des régions et marques.

Relativement aux conditions de travail, la Politique de Accor se concrétise par :

- **le respect de la législation nationale sur le temps de travail**, avec un suivi, lorsqu'elles sont compatibles avec les lois locales, des recommandations de l'OIT sur le temps de travail et les heures supplémentaires ;
- **un standard minimum de temps de repos**, garantissant aux salariés le bénéfice d'au moins un jour de congé pour sept jours de travail. Il s'agit ainsi d'une base commune pour toutes les géographies, bien que de nombreuses législations locales aillent au-delà ;
- dans la mesure du possible, **la communication des plannings dans un délai raisonnable** pour que les salariés puissent s'organiser et avoir un meilleur équilibre vie professionnelle et vie privée. Accor encourage également l'organisation de rotations entre salariés pour les plages horaires les plus compliquées (soir, nuit, week-end, etc.) et les plannings alternés par période de plusieurs semaines. L'objectif étant toujours que les salariés puissent se remplacer sur des horaires atypiques et ainsi limiter l'impact négatif des horaires de travail (sans que cette rotation soit quotidienne et au détriment du salarié) ;
- l'ambition de fixer le **congé maternité** à 14 semaines minimum et l'offre aux salariés d'un minimum de trois jours de **congé parental** afin de leur permettre d'accueillir leur enfant. Ce type de mesure favorise l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et a un impact positif auprès des salariés.

Le périmètre d'application de la Politique Droits humains, ses modalités de construction avec les parties prenantes, de diffusion et de pilotage sont décrits en détail dans la sous-section « 3.1.3.1.5 Les engagements en matière de droits humains des Heartists® – Politique Droits humains ».

Politiques appliquées à un groupe spécifique de salariés

Certains groupes de salariés peuvent bénéficier de politiques supplémentaires.

Par exemple, au sein du siège *Corporate*, un certain nombre d'accords d'entreprises sont régulièrement négociés entre partenaires sociaux et mis en place, dont celui consacré aux statuts du personnel octroyant des avantages supra-légaux aux salariés des sièges.

Cela offre par exemple des jours de repos supplémentaires, des congés pour évènements familiaux, des congés parentalité pour l'accueil d'enfants au sein de couples de même sexe.

Pour certaines catégories de populations comme les personnes en situation de handicap ou les femmes enceintes, des aménagements de conditions de travail ou de temps de travail peuvent être mis en place.

Un autre accord dédié au télétravail permet à l'ensemble des salariés du siège *Corporate* de bénéficier du télétravail, améliorant l'équilibre vie professionnelle et vie privée.

Sur le siège *Corporate* France une « *task force* » a été initiée en 2025 afin de renforcer l'accompagnement des collaborateurs lors de leurs retours de congés maternité et paternité. Parmi les initiatives proposées, plusieurs ont été approuvées et sont en cours de mise en place telles que : la création d'une communauté interne, l'édition d'un guide « congé parentalité » à l'attention des managers et collaborateurs, l'accès prioritaire au réseau de *mentoring* RiiSE, le déploiement d'un projet pilote d'assistanat personnel/*coaching* visant à réduire la charge mentale des collaboratrices à leur retour (20 collaboratrices sont actuellement impliquées dans le pilote).

Plans d'action relatifs aux conditions de travail

Plusieurs actions sont mises en place et sont suivies à des échéances différentes.

Cartographie des risques Droits humains : elle a été réalisée incluant les risques associés aux conditions de travail et permet d'identifier les priorités et actions adaptées du Groupe. Elle est présentée plus en détail dans la section « 3.1.3.2.3 Engagements relatifs aux travailleurs des hôtels franchisés - Cartographie des risques de droits humains ».

Suivi mensuel des alertes remontées via *Accor Integrity Line* : afin d'avoir une visibilité sur les alertes relatives aux conditions de travail et à la qualité de vie et ainsi pouvoir y remédier rapidement en mettant en place, si nécessaire, des mesures correctives et des Plans d'action sont suivis. Cette action est mise en place pour les salariés sous enseigne Accor. Le dispositif d'alerte est décrit plus en détail dans la section « 3.1.4.3.2 Mécanismes d'alertes ».

Principes de recrutement et d'emploi responsable : ces lignes directrices fournissent un résumé des obligations en matière de recrutement et d'emploi responsable à mettre en œuvre par les hôtels. Elles ont pour but de prévenir le travail forcé en promouvant des pratiques d'emplois responsables. Ces principes ont été diffusés à partir de fin 2025 et sont progressivement déployés dans les hôtels. Par ailleurs, le Groupe travaille sur un outil d'auto-évaluation qui a pour vocation d'être mis à disposition des hôtels afin d'évaluer la mise en œuvre des engagements liés aux droits humains.

Enquête d'engagement : l'enquête évalue également les conditions de travail des salariés comme indiqué précédemment dans la section « 3.1.3.1.3 Dialogue avec les Heartist® - Engagement des Heartists® et prise en compte de leur opinion ».

Mise en place d'audits internes : ces audits sont réalisés annuellement sur un échantillon d'hôtels (filiales et managés) et de sièges, afin de mesurer la conformité des actions sur le terrain avec la Politique et les engagements du groupe. Une campagne d'autoévaluation est envoyée préalablement à l'ensemble du périmètre, puis environ 500 audits sont effectués dans l'année, par rotation, ce qui représente un audit tous les quatre ans pour les hôtels en moyenne.

Activité de lobbying afin de mitiger l'impact négatif de l'activité : en France par exemple, outre l'encadrement de la durée du travail par les dispositions légales, la branche Hôtellerie-Café-Restaurant (HCR) travaille sur le temps de travail au sein du secteur de l'hospitalité (réflexions sur la coupure, sur la garantie d'un jour de repos spécifiquement le week-end, etc.). Le Groupe joue pleinement son rôle de leader sur le marché afin de participer à faire évoluer les lois et règlements en faveur de l'amélioration des conditions de travail et d'ainsi améliorer l'attractivité de son l'industrie.

Recours au « Heartist® fund » : il vise à aider les salariés de Accor sévèrement impactés par un évènement climatique, géopolitique (tels que Covid-19, guerre en Ukraine, séisme au Maroc). Ce recours est conditionné à l'occurrence et la gravité de l'événement qui touche à leur équilibre personnel et *a fortiori* leurs conditions de vie et de travail.

Programme All Heartists® : l'ensemble des salariés bénéficie du programme All Heartists® qui leur permet d'accéder à de nombreux avantages auprès de partenaires, et plus particulièrement l'accès à des nuitées dans les hôtels Accor à des prix préférentiels. Ces derniers peuvent également faire bénéficier à leur entourage personnel et familial de nuitées à prix préférentiels.

Prévention des impacts négatifs via des formations spécifiques délivrées par Accor Academy : formations sur les gestes et postures afin de diminuer la pénibilité des conditions de travail et préserver la santé des salariés, formations pour aider les Heartists® à gérer les interactions avec les clients, des situations de stress ou de violences de genre, etc. Ces formations sont dispensées pour l'ensemble des Heartists® au sein de sièges, sites filiales et managés. Pour plus de détails sur Accor Academy, voir la section « 3.1.3.1.6 Expérience Heartist® ».

Pour s'assurer de l'efficacité de ses Plans d'action, Accor a mis en place un suivi des indicateurs lors de diverses instances et Comités avec des membres du Top management et du Comité exécutif. Ponctuellement, lorsque des actions sont mises en place (lobbying ou actions de solidarité par exemple), les membres du Top management sont consultés.

D'autres indicateurs tels que le taux de *turnover*, le taux d'absentéisme et le taux d'engagement sont suivis pour mesurer, en l'absence de Comité dédié, la bonne santé de l'entreprise et l'efficacité des actions menées (mesure annuelle auprès des salariés du Groupe). Ces indicateurs continueront à être suivis comme étant des éléments révélateurs des conditions de travail et le bien-être mais sans fixation d'objectifs dédiés.

En complément de ces Plans d'action globaux, des initiatives locales sont également prises, propres à chaque région et pays. Elles prennent en compte les législations locales.

Au sujet de l'impact relatif à la détérioration de la qualité de vie du personnel en raison des horaires de travail, en France (sièges et hôtels), une attention particulière a été portée à l'environnement physique de travail des salariés : aménagement et amélioration des *lobbies*, des espaces de détente et de cafétéria, de cantine, mise à disposition de matériel de qualité et fourniture d'équipements adaptés. Par ailleurs, une surveillance médicale des salariés est mise en place en lien avec la médecine du travail afin d'aménager les postes de travail et leur ergonomie pour remédier aux impacts négatifs de l'activité via notamment l'environnement physique de travail. Plus spécifiquement pour les salariés amenés à travailler la nuit, un roulement des postes est mis en place.

Concernant l'impact positif sur l'équilibre vie professionnelle et vie privée, au niveau du siège *Corporate,* un certain nombre d'initiatives et de mesures ont été décidées dans le but d'améliorer les conditions de travail, la santé et l'équilibre vie professionnelle/vie privée des salariés, parmi lesquelles :

- mise en place d'un partenariat favorisant la pratique du sport près de chez soi ou encore sur le site ;
- mise en place d'une ligne d'écoute et d'aide aux salariés afin de leur venir en aide sur différents sujets de la vie courante ;
- mise en place de jours de congés supplémentaires (enfants malades) ;
- prise en charge du congé paternité payé à 100 % sans condition d'ancienneté ;
- prise en charge du congé maternité payé à 100 % sans condition d'ancienneté ;
- mise en place du congé parentalité pour les parents de même sexe ;
- soutien aux salariés en difficultés via une association d'aide (AECA), etc.

Les ressources allouées sont spécifiques à chaque région, pays et propres aux fonctions.

Chaque site (hôtels et sièges) dispose d'un Service People & Culture (P&C) dont l'une des missions principales est de veiller aux conditions de travail et au bien-être des salariés.

Santé et Sécurité

Compte tenu de la nature du business model, la gestion de la santé et de la sécurité au travail est principalement organisée au niveau local tout en étant soutenue et complétée par des initiatives en central.

La santé, la sécurité et le bien-être des salariés constituent des priorités essentielles et sont intégrés dans la politique droits humains. Cette approche s'inscrit dans l'engagement du Groupe à garantir un environnement de travail sûr, respectueux et conforme aux standards internationaux en matière de responsabilité sociale.

Compte tenu de la nature du modèle d'affaires, la gestion de la santé et de la sécurité au travail est principalement organisée au niveau local, par chaque région, entité, filiale, hôtel, en conformité avec les réglementations nationales en vigueur et les exigences légales applicables en matière de prévention des risques professionnels.

Chacun est ainsi responsable de la mise en œuvre des dispositifs adaptés à leurs contextes spécifiques, notamment :

- l'évaluation et la prévention des risques professionnels propres à chaque site ;
- la mise à disposition des équipements de protection individuelle (EPI) nécessaires et conformes aux normes de sécurité ;
- l'organisation de formations régulières à la sécurité et à la prévention des accidents pour les collaborateurs et les managers ;
- la mise en place, lorsque cela est pertinent, d'outils ou de dispositifs techniques permettant de réduire l'exposition aux risques ;
- le suivi des indicateurs de santé et de sécurité.

Cet engagement se traduit également par la sensibilisation continue des collaborateurs aux comportements responsables, à la vigilance collective et au respect des consignes de sécurité, via des formations et des communications. La formation Heartist® encourage les managers à la « réciprocité des attentions » : bienveillance collective au service de la bienveillance avec les clients.

Accor suit des indicateurs relatifs aux conditions de **santé-sécurité** de ses salariés :

Indicateurs de santé-sécurité des salariés de Accor [1]

	2024			2025		
	Activités propres (Périmètre A)	Hôtels Managés (Périmètre B)	Total	Activités propres (Périmètre A)	Hôtels Managés (Périmètre B)	Total
Nombre d'accidents ayant entraîné au moins un jour d'arrêt de travail	255	5 486	5 741	261	5 877	6 138
Nombre d'accidents de trajet ayant entraîné au moins un jour d'arrêt de travail	337	878	1 215	81	1 086	1 167
Taux de fréquence d'accidents du travail [2]	N/A	N/A	N/A	8,3	21,5	20,1
Nombre de décès résultant d'accidents du travail ou de maladies professionnelles [3]	0	4	4	0	2	2
Nombre de décès résultant d'accidents de trajet	0	3	3	0	5	5

(1) La donnée est collectée au 30 novembre et extrapolée sur le mois de décembre.
(2) Le taux de fréquence des accidents au travail avec arrêt de travail est le nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur ou égal à un jour, survenus au cours d'une période de 12 mois, par million d'heures travaillées (effectives ou estimées).
(3) En 2024, la donnée n'inclut pas le nombre de décès résultant de maladies professionnelles.

Au cours de l'année 2025, deux décès résultant d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ont été enregistrés et cinq d'accidents du trajet parmi les travailleurs du périmètre B. Dans une logique d'amélioration de reporting, il est prévu pour le prochain exercice de documenter plus précisément les éventuels cas de décès ainsi que leurs causes, le cas échéant.

Accor ne dispose pas des informations sur les éventuels décès enregistrés sur site des autres travailleurs de la chaîne de valeur.

En 2025, des actions locales ont été mises en place et proposées via notamment les catalogues de formation, telles que des formations relatives, notamment à la prévention de certains risques professionnels. Par ailleurs, les sièges *Corporate (Accor France, L&L, UES Accor)* ainsi que les hôtels en France disposent d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail structuré. Ce dispositif s'appuie notamment sur des processus formalisés d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques professionnels, tels que les différents Documents Uniques d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP).

Le Groupe maintient son engagement en matière de santé et sécurité au travail à travers la réalisation régulière d'audits internes, la mise en œuvre d'actions de prévention et la consultation du personnel et des instances représentatives, lorsqu'elles existent.

Compte tenu de l'organisation du Groupe, il n'existe pas en tant que tel un système de management centralisé de la santé et de la sécurité au travail applicable de manière uniforme à l'ensemble des sociétés et des hôtels.

Les enjeux de santé, de sécurité et d'amélioration des conditions de travail sont intégrés dans la politique du Groupe relative aux droits humains, qui réaffirme l'engagement en faveur de la protection de la santé et de la sécurité des salariés.

La mise en œuvre opérationnelle des actions de prévention et de protection est assurée au niveau local, au plus près des activités et des risques, conformément aux obligations réglementaires applicables dans chaque pays et aux spécificités. Ainsi, chaque hôtel, chaque société est responsable de l'identification et de la gestion de ses risques professionnels, ainsi que de la mise en place des mesures de prévention appropriées.

Enfin, des dispositifs contribuant à la santé et au bien-être des salariés sont déployés dans certaines entités du Groupe. À titre d'exemple en France, des dispositifs incluent notamment des régimes de prévoyance et de mutuelle, ainsi que des actions en faveur de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), telles que des ateliers de sensibilisation et de prévention.

Au regard de l'organisation du Groupe, il n'est pas prévu de déployer un système de management ou une politique centralisée dédiée à la santé et à la sécurité au travail, mais, dans une logique d'amélioration continue, il est prévu de documenter par région des éléments constitutifs du système de management de la santé et de la sécurité au travail à partir de 2026.

Précisions méthodologiques

Les informations suivantes ne font pas à ce jour l'objet d'un suivi pour le Groupe : le pourcentage de membres du personnel couverts par le système de gestion de la santé et de la sécurité.

Par ailleurs, depuis 2025, les maladies professionnelles ont été prises en compte dans le calcul du nombre de décès.

De plus, depuis 2025, le pourcentage d'accidents présenté ci-dessus se rapporte par million d'heures travaillées tel que stipulé par la norme. Cette évolution, associée à une procédure de collecte des données améliorée et affinée, a permis de mettre en évidence une interprétation hétérogène de l'indicateur par certains sites lors de l'édition 2024, expliquant ainsi les écarts observés sur ces données.

Objectifs et résultats relatifs aux conditions de travail

Pour s'assurer de l'efficacité de ses Plans d'actions, Accor a mis en place un **suivi des indicateurs liés à l'enquête d'engagement,** décrit à la section « 3.1.3.1.6 Objectifs et résultats relatifs à l'expérience Heartists® ». Comme expliqué dans cette section, Accor a choisi de ne pas se fixer d'objectifs relatifs à l'engagement des salariés. En revanche, les résultats et enseignements de l'enquête sont suivis avec attention. Le pilotage est réalisé dans diverses instances et Comités avec des membres du Top management et du Comité exécutif. Ponctuellement, lorsque des actions sont mises en place (lobbying ou actions de solidarité par exemple), les membres du Top management sont consultés.

D'autres indicateurs sont suivis tels que le taux de *turnover,* le taux d'absentéisme et le taux d'engagement, pour mesurer, en l'absence de Comité dédié, la bonne santé de l'entreprise et l'efficacité des actions menées (mesure annuelle auprès des salariés du Groupe). Ces indicateurs continueront à être suivis comme étant des éléments révélateurs des conditions de travail et le bien-être, mais sans fixation d'objectifs dédiés.

3.1.3.1.8 Rémunération et Avantages Sociaux (S1-1/4/5/10/16)

La présente section traite conjointement des trois impacts relatifs à la rémunération et aux avantages sociaux, dans la mesure où Accor considère la protection sociale comme un élément de la rémunération globale, et l'égalité salariale comme partie intégrante de sa Politique de Rémunération.

Diminution de la qualité de vie du personnel des sites et des sièges, liée aux bas salaires (impact négatif) : le fait qu'un salarié puisse percevoir un bas salaire impacte sa qualité de vie ainsi que celle de sa famille : difficultés à subvenir à ses besoins essentiels d'alimentation et logement ; difficultés d'accès à l'eau, à l'éducation ou aux soins. Accor souhaite porter une vigilance particulière aux personnes exerçant les emplois les moins qualifiés de son industrie, plus exposées à des conditions de vie précaires.

Inégalités de rémunération persistantes pour les salariés : en particulier les inégalités de genre dans l'accès aux postes de direction ou d'encadrement, ainsi que les écarts de rémunération entre les salariés de Accor (périmètre A) (impact négatif) : la sous-représentation d'un genre dans les instances de direction, combinée à d'éventuels écarts de rémunération susceptibles d'entraîner une moindre rémunération de ce même genre pour un travail équivalent, génère des obstacles structurels à l'égalité de traitement et d'opportunités professionnelles entre les femmes et les hommes. Plus largement, les inégalités de rémunération peuvent également résulter d'écarts significatifs de rémunération liés aux différences de niveaux de responsabilités, notamment entre les dirigeants et les autres salariés.

Avantages liés à la protection sociale pour le personnel, notamment dans les pays où les prestations fournies par l'État sont minimales (impact positif) : *a contrario*, l'offre d'une couverture médicale et/ou d'une garantie contre la perte de revenus impacte favorablement la qualité de vie des salariés, en particulier dans les pays où les prestations fournies par l'État sont minimales, qui se savent ainsi mieux protégés contre les aléas de la vie. La mise en place de tels avantages renforce positivement la réputation du Groupe, dont l'attention aux autres est le cœur d'activité.

Périmètre des engagements présentés

Accor souhaite créer un environnement où les Heartists® se sentent protégés et valorisés, en adéquation avec les valeurs humaines portées par le Groupe.

Il est cependant à noter que la **politique et les actions** présentées ci-dessous couvrent actuellement un périmètre limité et partiellement aligné avec les exigences de publication prescrites au titre de la CSRD :

- aux salariés des sièges historiques [1] de Accor, en contrat permanent ;
- aux *General Managers* (GM) salariés de Accor dans les sites filiales ou salariés des propriétaires des sites managés. Les *Head of Departments* (HOD) sont également concernés par la politique de rémunération et notamment la construction des grilles salariales. *[En revanche, les salariés des sites filiales et managés hors GMs et HODs ne sont pas couverts par les engagements présentés ci-après.]*

Les **données quantitatives et actions associées** sont collectées auprès des salariés de Accor. La collecte des données est étendue aux sièges non historiques, aux Autres activités et au reste du personnel dans les sites filiales. Comme le Groupe s'y était engagé, les adaptations techniques ont été faites en 2025 de façon à couvrir les métiers opérationnels des hôtels et restaurants filiales, les plus exposés à ces problématiques.

Accor reconnaît également la précarité liée aux contrats à durée déterminée et des conséquences potentielles sur la qualité de vie de cette population. L'activité du Groupe nécessite en effet de recourir à des contrats à durée déterminée, parfois de très courte durée par des contrats à heures non garanties de type « extras » sur les métiers de l'hôtellerie-restauration. Les recours à ces contrats, spécifiques aux métiers d'Accor, étant de très courte durée, ne permettent pas à Accor, à ce jour d'inclure les Heartists® qui y sont rattachés dans ses analyses quantitatives, ni d'assurer la bonne conduite de sa Politique sur ces populations. Néanmoins, le Groupe veille depuis 2025 à inclure les salariés en contrat à durée déterminée dans ses indicateurs quantitatifs et étudiera la possibilité d'y intégrer également, dans les prochaines années, les salariés en contrat à heures non garanties.

Politiques relatives à la rémunération et aux avantages sociaux

> *Salariés permanents de Accor dans les sièges historiques et Heartists® occupant des postes de direction dans les sites*

Grâce à sa présence internationale, et notamment dans des zones moins développées économiquement, Accor permet aux populations locales l'accès à l'emploi et donc l'accès à une rémunération et à des avantages sociaux. Dans un souci d'attractivité et de rétention des Talents, Accor veille à ce que les rémunérations et avantages sociaux offerts à ses salariés soient alignés avec les pratiques locales du marché.

La Politique de Rémunération de Accor repose notamment sur le principe d'équité de traitement. Toutefois, le Groupe reconnaît que cette politique ne couvre pas spécifiquement les thématiques du salaire adéquat et de la protection sociale. Bien que des recommandations générales soient faites pour la construction d'un package de rémunération, il n'y a, à date, pas de directives spécifiques sur ces deux dernières thématiques. Le Groupe prévoit donc de mettre en place des politiques spécifiques dans les années à venir, afin de s'aligner davantage avec les pratiques et besoins locaux, tout en préservant la compétitivité de son activité.

Il va ainsi mener des réflexions sur la notion de **salaire adéquat**, pour le moment assimilée aux **minimas réglementaires** (légaux et conventionnels). Accor pourra ajuster sa Politique de Rémunération, en particulier lorsque des précisions internationales seront apportées sur la méthodologie à adopter (dans la mesure où la marge d'interprétation permise par la définition actuelle de l'Organisation Internationale du Travail a pour conséquence une perception différenciée selon les pays et organisations). Parallèlement, Accor prévoit de détailler sa Politique d'Avantages Sociaux en incluant des directives spécifiques concernant la protection sociale.

Tel que défini en introduction, **le périmètre de la Politique de Rémunération couvre les salariés permanents des sièges historiques Accor** à travers le monde. Les entités non couvertes disposent de leurs équipes People & Culture dédiées et sont autonomes dans leur gestion. Elles ont déployé des stratégies de rémunération qui leur sont spécifiques et adaptées à leurs besoins. Le Groupe prévoit néanmoins de présenter sa Politique de Rémunération siège à ces entités, afin qu'elles en intègrent les principes directeurs au sein de leurs pratiques. Pour cela, les équipes People & Culture *Corporate* et celles de ces entités ont commencé conjointement à établir une cartographie de leurs postes. Il est prévu de continuer à partager une méthode commune d'évaluation des postes sur les prochaines années. C'est en effet un prérequis essentiel pour permettre la compétitivité marché à poste équivalent, et garantir le principe de salaire égal à travail égal parmi les salariés de Accor, éléments structurants de la Politique de Rémunération de Accor.

En parallèle et sur la base de cette Politique, Accor propose des lignes directrices en matière de rémunération et d'avantages sociaux pour les **salariés occupant des postes de *General Managers* et de *Heads of Department*,** dans les hôtels filiales et managés, partout où le Groupe opère.

Les équipes People & Culture opérationnelles, responsables de cette population de Direction d'établissements, sont formées sur la Politique de Rémunération. Elles peuvent ainsi l'appliquer directement pour les GM et HOD des hôtels filiales, et formulent des recommandations de packages pour ceux des hôtels managés pour lesquels elles ne sont pas décisionnaires.

Par ailleurs, l'efficacité de la Politique de Rémunération est évaluée annuellement parmi les salariés des sièges historiques Accor grâce à l'enquête *HeForShe*, décrite ci-après.

(1) *Les sièges historiques Accor correspondent aux sièges Corporate, régions et marques hors Lifestyle (Ennismore), hors entités historiquement autonomes (Global Reservation Centre, Accor Plus) et hors Autres activités (D-Edge, Groupe Potel & Chabot, Paris Society, VeryChic, John Paul, Gekko, Rikas, Lido). Accor s'attachera à les intégrer à ses futures initiatives.*

Enfin, il est prévu d'enrichir la Politique de Rémunération de Accor afin d'intégrer les exigences de la Directive (UE) 2023/970 du Parlement européen et du Conseil du 10 mai 2023, et son efficacité au regard de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes pourra être évaluée dans ce cadre. Entrant en vigueur en 2026, cette directive vise en effet à renforcer l'application du principe d'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes pour un travail de même valeur, par la transparence des rémunérations et des mécanismes de mise en œuvre. Dans cette perspective, Accor réfléchit actuellement aux modalités de communication des données de rémunération auprès des candidats et de ses salariés en Europe.

Objectifs généraux de la Politique

La Politique de Rémunération et Avantages Sociaux déployée auprès des populations susmentionnées repose sur deux principes :

- **offrir des packages de rémunération attractifs et compétitifs** sur chaque marché et dans chaque pays où le Groupe est présent ;
- **assurer une équité de traitement entre les salariés concernés**.

L'objectif initial de cette Politique est d'attirer et de retenir les Talents en favorisant leur motivation et leur engagement. Elle permet par la même occasion d'améliorer la qualité de vie des salariés, par le biais d'un salaire adéquat et d'une protection sociale favorable. Le respect de cette Politique permet par ailleurs de rémunérer les salariés selon leur niveau de responsabilités et en tenant compte de critères différenciants non genrés, réduisant ainsi les potentiels écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

Accor compare la « rémunération espèce » cible des salariés (salaire de base et part variable cible, le cas échéant), à la médiane de marché (ceci signifie que la moitié des répondants du benchmark de référence pour chaque pays a une rémunération plus basse que celle retenue par Accor pour la comparaison de ses salariés). Pour un niveau de responsabilité comparable, Accor a pour objectif de fixer cette rémunération entre 80 % et 120 % de la médiane du marché, en fonction du degré de maîtrise du poste et des compétences requises. En 2025, Accor a consolidé les données salariales (marché général) de près de 30 pays, dont la majorité hors d'Europe (Amériques, Asie, Pacifique, Moyen-Orient et Afrique du Nord). Ces données ont été complétées par des données spécifiques au marché de l'hôtellerie-restauration, sur lesquelles s'appuient les équipes People & Culture locales. Cette Politique permet ainsi à Accor de garantir l'équité interne tout en offrant des **salaires compétitifs**, et de limiter les risques de salaires trop bas par rapport au marché pour contribuer positivement à la sécurité de revenu des salariés.

Accor définit, pour chaque niveau de responsabilité, des pourcentages cibles de part variable indifféremment du genre du salarié. Le Groupe communique également annuellement sa **politique de part variable** (STIP), l'une destinée aux salariés des sièges historiques, et l'autre destinée aux GMs et HODs des hôtels filiales et managés. Celle-ci est discutée chaque année entre les fonctions People & Culture et des représentants des fonctions métier. Cette politique STIP vise à assurer une évaluation de la performance fondée sur des critères transparents et objectifs, définis selon le niveau de responsabilité. Ces critères, indépendants de toute considération de genre, garantissent une égalité de traitement entre les femmes et les hommes : à poste équivalent et performance égale, l'atteinte de part variable est identique.

D'autres éléments de rémunération, en particulier les avantages liés aux **régimes de retraite** et de **santé prévoyance**, participent à la sécurité et à l'amélioration du revenu à long terme des salariés et quels que soient les événements de la vie.

Responsabilité de mise en œuvre

Portée par le Service *Corporate* Rewards & Performance et ses relais Compensation & Benefits dans chacune des régions pour la division Premium, Milieu de Gamme et Économique, et portée au niveau *Corporate* pour la division Luxe & Lifestyle, la responsabilité de la mise en œuvre de la Politique de Rémunération incombe au Directeur général People & Culture de Accor, garantissant un alignement stratégique au plus haut niveau de l'organisation.

Références à des normes et initiatives

Accor s'engage, notamment au travers de sa Politique Droits humains, à respecter les standards internationalement reconnus, partout où le Groupe opère. Afin de garantir des conditions de travail dignes, justes et favorables, Accor applique les principes de droit à un niveau de vie adéquat et de droit à la sécurité sociale. Ces principes sont énoncés dans la Déclaration universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies. Le Groupe applique également les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) concernant les principes et droits fondamentaux. Cela inclut de prendre connaissance des taux minimum des salaires en vigueur et s'assurer que les salaires effectivement versés n'y soient pas inférieurs.

Accor est par ailleurs fier de promouvoir une culture d'entreprise diverse et inclusive, mais a conscience du risque de différence de traitement lié au genre, en particulier sur le niveau de salaire et de protection sociale des femmes par rapport aux hommes. Le Groupe s'est mobilisé dès 2015 auprès du mouvement de solidarité *HeForShe*, dans le cadre de IMPACT 10x10x10, une initiative portée par ONU Femmes, l'entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Il a alors pris des engagements auprès de ses salariés sur l'égalité salariale et en a fait un point de vigilance de sa Politique de Rémunération.

Prise en compte des parties prenantes

La Politique de Rémunération de Accor est créée en collaboration avec les **relais Compensation & Benefits** des régions et marques, notamment par le biais d'ateliers de travail dédiés. Ces derniers sont en contact direct avec les salariés et les équipes People & Culture locales. Grâce à cette proximité, ils peuvent mieux prendre en compte les spécificités locales et les besoins des salariés.

Dans de nombreux pays, les **partenaires sociaux** sont directement consultés sur les questions de rémunération et d'avantages sociaux, particulièrement en Europe concernant la Politique STIP, la retraite supplémentaire, les régimes de santé et de garantie décès-invalidité. De manière plus indirecte, l'accord des partenaires sociaux a également été nécessaire pour la méthode d'évaluation des postes utilisée dans l'étude sur l'égalité salariale en France. Cette méthode est, en effet, essentielle à l'application de la Politique de Rémunération.

De plus, dans des pays comme le Brésil et la Belgique, des consultations annuelles avec les **organisations syndicales** peuvent mener à des augmentations générales de salaire, permettant ainsi de limiter les risques de bas salaires.

En Asie, où le dialogue social n'est pas obligatoire, certains hôtels peuvent disposer de conventions collectives. Celles-ci peuvent mener à des négociations salariales pour les salariés (hors *General Manager (GM)*), ce qui contribue également à réduire le risque de bas salaires.

Diffusion et suivi de la Politique

Le Groupe souhaite assurer le bon déploiement de sa Politique dans chacune des régions, avec pour objectif de rémunérer ses salariés en accord avec ses valeurs et ambitions. Pour ce faire, il s'appuie à nouveau localement sur ses équipes Compensation & Benefits et People & Culture.

La transmission de la Politique de Rémunération est assurée notamment lors de formations pluriannuelles dispensées aux équipes People & Culture. Ces formations ont pour objectif de familiariser les équipes avec les techniques de rémunération, comme l'évaluation des postes utilisée par Accor, ou les étapes à suivre pour élaborer un package de rémunération. Les équipes People & Culture peuvent également se faire accompagner par les équipes Compensation & Benefits, qui assurent la mise en œuvre effective de la Politique de Rémunération.

La bonne application de la Politique est évaluée lors de la revue annuelle des rémunérations individuelles, organisée par les équipes People & Culture et les équipes Compensation & Benefits. Dans le cadre de la revue de salaire, la Direction Rewards & Performance partage à ses relais People & Culture les directives relatives aux augmentations de salaire, de pourcentage de part variable et primes exceptionnelles notamment. Les principes de la Politique de Rémunération sont également rappelés dans ce document diffusé en début de chaque campagne annuelle de révision des salaires. Ces équipes veillent à la compétitivité et de l'équité interne des rémunérations entre les salariés. Les révisions salariales sont déterminées en fonction notamment de la compétence et de la performance des salariés, tout en tenant compte de leur positionnement par rapport aux données de marché. Les benchmarks salariaux et les grilles de salaire sont mis à jour chaque année, comme expliqué dans les actions ci-après.

Plan d'action relatifs à la rémunération et aux avantages sociaux

Les actions présentées ci-après concernent la mise en œuvre globale de la Politique de Rémunération. À date, et mis à part les initiatives locales, Accor n'a pas encore défini de plan d'action précis concernant spécifiquement les salaires adéquats et la protection sociale. Il prévoit de le faire dans les prochaines années, après un état des lieux approfondi des politiques en place au sein des entités concernées.

> *Salariés permanents de Accor dans les sièges historiques et Heartists® occupant des postes de direction dans les sites*

Enquêtes de rémunération externes et construction de grilles

Afin de garantir une rémunération compétitive et équitable pour les salariés de ses sièges et de direction d'hôtels, Accor révise annuellement ses salaires, au regard des minimas légaux et des pratiques de marché locales. Conformément à sa Politique décrite précédemment, le Groupe participe à des enquêtes de rémunération dans chaque pays.

Ces études sont soit multisectorielles (marché général), soit axées sur le secteur hôtelier, et sont réalisées par des prestataires externes. De plus, Accor réalise directement certaines études annuelles. L'ensemble de ces études permet à Accor de réviser annuellement ses salaires, au regard des minimas légaux et des pratiques de marché locales, et de fixer un budget qui tienne compte des spécificités de chaque pays.

Ces enquêtes annuelles permettent de mettre à jour les grilles de rémunération et les salaires de base (part fixe de la rémunération), en fonction du coût de la vie, des pratiques des marchés et des résultats annuels. Chaque entité locale est responsable de la gestion de sa masse salariale, de la collecte de données et des analyses, en respectant les législations locales.

Périmètre d'application des enquêtes externes

La comparaison des rémunérations aux grilles de marché concerne aujourd'hui les salariés permanents des sièges historiques de Accor, ainsi que les *General Managers* (GM) et *Heads of Department* (HOD) des hôtels filiales et managés, et ce, à l'échelle mondiale.

Du fait de leur périmètre restreint, ces grilles permettent essentiellement à date de limiter l'impact négatif que causeraient des bas salaires sur les postes de premier niveau hiérarchique dans les sièges. À ce jour, les équipes centrales Accor n'établissent pas de grille de rémunération pour les salariés de premier niveau des sites. Toutefois, un benchmark de rémunération pour ces postes peut être disponible et, le cas échéant, partagé avec les équipes People & Culture locales. Le partage des données de marché pour les premiers niveaux de poste est ainsi effectué sur les pays d'Asie et du Moyen-Orient où le risque de bas salaires est important du fait de l'absence de minimas légaux.

Horizon temporel et ressources allouées

Cette action, qui a lieu chaque année depuis la mise en place de la Politique de Rémunération du Groupe, est conçue pour s'inscrire sur le long terme.

Un budget annuel de 200 000 euros est alloué, centralement et entre les régions et les marques, pour mettre à jour les données de marché via ces enquêtes. L'objectif de celles-ci est de s'assurer que les rémunérations des salariés du Groupe sont alignées avec les pratiques locales.

Formation des responsables People & Culture

Chaque année, les équipes People & Culture sont formées à la méthode d'évaluation des postes retenue par Accor. Cette méthode vise à faciliter les comparaisons des postes au sein du Groupe et avec d'autres entreprises (marché externe).

Périmètre d'application de la formation

La formation à la méthode d'évaluation des postes concerne tous les responsables People & Culture des sièges historiques de Accor à travers le monde. Elle est progressivement étendue depuis 2024 aux équipes des entités historiquement autonomes (notamment *Global Reservation Center*) et à certaines des Autres activités (D-Edge, Groupe Potel & Chabot, Paris Society, John Paul et Lido).

Horizon temporel de la formation

Cette action est menée chaque année depuis la mise en place de la Politique de Rémunération du Groupe et est prévue pour s'inscrire sur le long terme.

> *Salariés permanents de Accor dans les sièges historiques*

Révision de la structure de rémunération

La structure de rémunération des salariés de plusieurs sièges en Europe a évolué ces dernières années avec en particulier une réintégration partielle de leur part variable dans leur salaire de base, et la mensualisation du 13e mois pour les salariés des sièges en France. Ces mesures ont permis de réduire les risques liés aux bas salaires. En effet, l'augmentation du salaire mensuel fixe améliore le pouvoir d'achat au mois le mois des salariés. Il leur est ainsi plus facile de subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille (en particulier logement, alimentation, habillement, soins médicaux), ce qui améliore leur qualité de vie et leur bien-être.

Autres avantages et compléments de rémunération

Des **services médicaux** sont proposés aux salariés, incluant un service d'infirmerie accessible au siège social Accor SA en France. Ces services offrent un accès gratuit à la vaccination et contribuent à la santé des salariés.

Selon les pays, d'autres éléments de rémunération, comme la **participation aux frais de repas et de transport**, sont proposés, améliorant ainsi le pouvoir d'achat des salariés.

Enquêtes de rémunération internes à travers le monde : analyse des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes

Périmètre international des enquêtes internes

> *Salariés permanents de Accor dans les sièges historiques*

Depuis 2017, dans le cadre de son engagement *HeForShe*, le Groupe étudie chaque année les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Cette étude, basée sur une méthode interne, permet d'identifier les populations qui seraient potentiellement sous-rémunérées. En 2025, l'étude, dont les résultats sont présentés ci-après, a analysé les écarts de rémunération des salariés permanents dans les sièges historiques de Accor.

> *Salariés de Accor dans les sièges et au sein des sites (hôtels et restaurants, hors contrats à heures non garanties)*

En parallèle, Accor suit à compter de 2025 l'écart de rémunération global sur l'ensemble des salariés de Accor, à l'exception des salariés dont le contrat est à heures non garanties (« extras »). Les salariés des sièges, des Autres activités et des sites filiales sont désormais inclus dans le calcul de la moyenne de rémunération par genre telle que déclarée par les entités sièges et filiales du Groupe. Bénéficiant jusqu'alors d'une visibilité limitée aux GM des sites filiales, Accor pourra désormais s'assurer de l'égalité salariale entre l'ensemble des femmes et des hommes de chaque entité. Ces données complètent ainsi celles déjà obtenues via l'étude *HeForShe,* laquelle permet de suivre l'écart de rémunération entre hommes et femmes à niveau de responsabilité comparable sur les sièges historiques Accor.

Enfin, afin de veiller à une représentation équilibrée des genres dans les postes de direction et d'encadrement, et conformément à ses engagements en matière de Diversité, Accor mène chaque année des enquêtes de suivi. Ces enquêtes permettent notamment de mesurer la part de femmes *General Manager* (GM) dans les sites, la part de femmes sur des postes de niveau interne *Vice President* (VP) et plus dans les sièges, ainsi que la part de femmes membres des Comités de direction exécutifs. Ces indicateurs font l'objet d'un suivi annuel dans le cadre d'objectifs ambitieux que le Groupe s'est fixés. L'indicateur relatif à la part de femmes occupant des postes de niveau interne VP et plus au sein des sièges est intégré au plan de rémunération variable (STIP) de la population Dirigeante (Top 200) et des membres du Comité exécutif de Accor. L'indicateur relatif à la part de femmes au sein des comités de direction exécutifs est quant à lui intégré à un mécanisme de financement et conditionne certaines caractéristiques financières de ce dispositif.

Périmètre local des enquêtes internes

Des enquêtes complémentaires à *HeForShe* sont par ailleurs menées localement, conformément aux législations nationales. C'est notamment le cas de la France (Index d'égalité femmes-hommes), d'autres pays européens ayant mis en place de telles obligations de reporting en amont de la Directive (UE) 2023/970), de l'Australie (« *Workplace Gender Equality Act* ») et de certaines provinces et États du Canada et des États-Unis (« *Pay Transparency Act* »). Ces analyses permettent d'identifier des potentiels écarts et de prendre des actions correctives à l'égard du genre défavorisé le cas échéant.

En France, pour réduire les écarts de rémunération entre hommes et femmes conformément à l'index d'égalité salariale, un budget de 0,1 % de la masse salariale a été spécifiquement attribué aux salariés de l'entité Accor France (ex-Société Management Intermarques) concernés par ces disparités. Les responsables People & Culture ont identifié les salariés (hommes ou femmes), qui pour un même niveau de poste, de compétences, de formation et d'expérience, étaient désavantagés, afin de leur allouer ce budget. Celui-ci a été reconduit sur plusieurs années à l'occasion des revues des rémunérations annuelles et conformément à l'accord de négociation annuelle obligatoire. L'augmentation de salaire des salariés concernés a contribué à l'amélioration de leur qualité de vie et favorisé une plus grande équité, conformément à la politique de Accor.

Enquêtes de rémunération internes à travers le monde : actions réalisées à des fins de collecte de données de salaire adéquat et de protection sociale

> *Salariés de Accor dans les sièges et Heartists® au sein des sites (périmètres A et B, hors contrats à heures non garanties)*

Pour mieux percevoir les niveaux de salaires et de protection sociale, Accor a mis en place une collecte de données sur les rémunérations et les politiques de protection sociale.

À compter de 2025, le Groupe collecte les informations relatives au salaire adéquat sur l'ensemble des Heartists® des sièges, des filiales et des sites managés. Les équipes opérationnelles remontent désormais, de façon déclarative, si l'ensemble des Heartists® à contrat permanent et à durée déterminée, à l'exception de ceux à contrat à heures non garanties (« extras »), perçoivent, ou non, un salaire dit adéquat.

Afin de contrôler l'information déclarée, des vérifications sont réalisées lors de la collecte des données sur un échantillon de sièges et de sites filiales sélectionnés notamment en raison de leur effectif. En parallèle, des audits internes seront mis en œuvre à compter de 2026 sur les sites, au titre des données déclarées pour l'exercice 2025. Ces audits seront réalisés annuellement sur un échantillon d'hôtels (filiales et managés, hors franchisés), afin de mesurer la conformité des pratiques sur le terrain avec la Politique et les engagements du Groupe. Il s'agit notamment de s'assurer du respect des minimas légaux et/ou conventionnels applicables à l'ensemble des salaires du personnel. Une campagne d'autoévaluation est envoyée préalablement à l'ensemble du périmètre, puis environ 500 audits seront effectués dans l'année, par rotation, ce qui représente, en moyenne, un audit tous les quatre ans pour chaque hôtel.

Ces nouvelles données amélioreront la compréhension de la situation actuelle (part des salariés avec un salaire adéquat ; part des salariés couverts par une protection sociale contre la perte de salaire ; pratiques locales, etc.). Elles permettront aussi de mettre en œuvre des plans d'actions plus ciblés et d'identifier les actions prioritaires à mener (augmentation de salaire, instauration d'une protection sociale, etc.) pour les salariés concernés.

Création d'un benchmark de comparaison

Accor n'ayant à ce stade pas défini la notion de salaire adéquat pour ses activités, le Groupe a choisi, dans un premier temps, de se référer aux minimas réglementaires. En 2025, l'analyse des minimas légaux et conventionnels, ainsi que la collecte des données sur les rémunérations mensuelles fixes des Heartists® des sièges et des sites, permettra d'identifier si des mesures correctives doivent être mises en place sur les sièges et sites filiales, ou recommandées pour les sites managés.

Accor s'engage à suivre les futures recommandations de l'Organisation du Travail (OIT) concernant une méthode de calcul d'un salaire adéquat qui serait commune à toutes les organisations. La révision de cette méthode de calcul pourrait conduire à fixer des salaires adéquats plus élevés que les minimums légaux, mais le Groupe comprend que cela puisse être nécessaire pour assurer une qualité de vie décente à ses salariés. Bénéficiant d'une meilleure visibilité sur l'ensemble des salariés, et plus particulièrement sur ceux occupant des postes de premier niveau exposés à des risques de salaire non adéquat plus élevés, Accor partagera courant 2026 les résultats des enquêtes aux équipes People & Culture régionales et les consultera pour définir en interne ce que doit être un salaire adéquat, en tenant compte des besoins locaux.

En 2025, le benchmark de comparaison a inclus tous les salariés permanents et à durée déterminée de Accor dans les sièges et dans les sites filiales et managés, et ce, dans tous les pays où le Groupe opère, en se basant sur les entités consolidées par Accor. Comme le Groupe s'y était engagé, l'ensemble des Heartists® travaillant dans les métiers de l'hôtellerie-restauration sont à présent inclus.

L'action est effectuée depuis 2024 et sera poursuivie sur le long terme.

Actualisation de l'état des lieux des pratiques locales en matière de santé et de prévoyance

Le Groupe s'appuie sur des Politiques locales, qui respectent les législations locales et ont vocation à tenir compte des besoins des salariés.

En 2019, un état des lieux des initiatives locales en matière de santé et de prévoyance a été conduit par un cabinet externe sur plus de 15 pays. L'objectif était de déterminer le niveau de conformité aux législations en vigueur et d'alignement avec les pratiques de marché en cas de protection supra-légale. Cette étude a confirmé la volonté de Accor d'offrir des garanties conformes aux attentes légales et alignées avec les pratiques de marché, au plus près des spécificités locales.

Par la suite, l'efficacité des initiatives liées aux couvertures santé dans les différents pays a été démontrée en 2020 lorsque, dans le contexte épidémique de Covid-19, Accor souhaitait s'assurer que l'ensemble de ses Heartists®, où qu'ils se trouvent, puissent être soignés.

Il est prévu de mettre à jour l'état des lieux de 2019 afin de vérifier que les pratiques conformes à la Politique de Accor, qui vise à garantir à ses salariés l'accès aux soins et un revenu au moment de la retraite ou en cas d'aléa de la vie. Cet état des lieux sera par la suite mis à jour chaque année pour suivre l'évolution des mesures de protection sociale prises par les pays. L'objectif est de nourrir l'élaboration d'une Politique dédiée, Accor étant convaincu des bénéfices de la protection sociale sur la qualité de vie de ses salariés.

Accor veille à ce que ses pratiques n'affectent pas négativement les conditions de vie des salariés. Pour cela, les salariés peuvent s'exprimer sur leur perception des éléments de reconnaissance via l'**enquête d'engagement**, l'écoute continue assurée par leurs responsables People & Culture et les instances représentatives du personnel.

L'équipe *Corporate* Rewards & Performance compte quatre salariés qui élaborent la Politique globale de Rémunération et Avantages Sociaux. Ces derniers travaillent en collaboration avec leurs homologues dans chaque région, qui sont responsables de l'application locale de cette Politique.

Un membre de l'équipe se concentre sur la protection sociale internationale. Il s'assure que les salariés en mobilité internationale bénéficient de solutions adaptées en matière de couverture médicale, de prévoyance et de retraite.

Objectifs et résultats relatifs à la rémunération et aux avantages sociaux

> *Salariés de Accor dans les sièges et Heartists® au sein des sites (périmètres A et B, hors contrats à heures non garanties)*

Accor n'a pas encore défini d'objectifs précis en ce qui concerne le salaire adéquat et la protection sociale. L'année 2024 a permis un premier reporting, mais limité à un périmètre restreint aux *General Managers* (GM) sur les sites. L'année 2025 constitue l'année de référence et couvre l'ensemble des salariés de Accor, à l'exception des salariés en contrat à heures non garanties (« extras »). Le Groupe s'assurera que les résultats observés ne se détériorent pas par la suite. L'objectif du Groupe est d'améliorer la qualité de vie de ses salariés, en augmentant le nombre de ceux qui reçoivent un salaire adéquat et qui bénéficient d'une protection sociale adéquate pour les soins de santé et les difficultés de la vie, et de promouvoir l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes.

Lors de la fixation de ces objectifs, Accor s'efforcera de prendre en compte les points de vue de ses salariés locaux.

Les résultats ci-dessous s'inscrivent dans le cadre de l'enquête annuelle, décrite précédemment et réalisée auprès des salariés en contrat permanent et à durée déterminée des sièges et des sites, à des fins de comparaison à un salaire considéré comme adéquat par Accor et de calcul de l'écart de rémunération femmes-hommes.

Accor a toutefois conscience de la précarité des contrats à heures non garanties (« extras »), et que leur exclusion constitue un écart méthodologique avec les prescriptions de la norme. Le Groupe s'engage à étudier la faisabilité de les inclure dans les collectes des années à venir afin de palier à cet écart, si les systèmes de paie localement le permettent.

À compter de 2025, l'étude intègre l'ensemble des salariés de Accor, y compris les populations les plus vulnérables, occupant des postes de premier niveau hiérarchique dans les sites, qui sont plus exposées au risque de bas salaires et de précarité. Les résultats présentés sont donc à mettre en perspective au regard de la typologie des postes étudiés cette année et ne sont donc que partiellement comparables avec les résultats de 2024 qui étaient limités aux postes de GM dans les sites.

Salaires adéquats

Salariés de Accor dans les sièges et Heartists® au sein des sites (périmètres A et B, hors contrats à heures non garanties)

L'enquête menée en date du 30 novembre 2025 auprès des salariés Accor des sièges et des sites filiales (périmètre A) révèle que tous perçoivent un salaire au moins égal aux indices de référence en vigueur dans chacune des géographies.

Cela signifie que 100 % des salariés de Accor (périmètre A), et 99,6 % des salariés des sites managés (périmètre B), perçoivent un salaire adéquat conformément aux indices de référence applicables.

En 2025, 0,4 % des salariés des sites managés ne percevant pas un salaire adéquat sont localisés dans les pays ci-dessous :

Liste des pays et pourcentage respectif d'effectifs percevant un salaire inférieur aux indices de référence en vigueur dans chacune des géographies

Liste des pays	Hôtels Managés (Périmètre B)
Arabie saoudite	1,1 %
Bahreïn	7,7 %
Cambodge	0,4 %
Émirats arabes unis	5,5 %
Irlande	1,5 %
Namibie	1,3 %
Royaume-Uni	0,3 %

Dans les pays du Moyen-Orient ne disposant pas de salaire minimum légal applicable à tous (Arabie saoudite, Bahrein, Émirats arabes unis), la rémunération repose sur un package global. Bien que le salaire de base soit pour certains salariés inférieur à l'indice de référence du pays, l'hôtel fournit généralement l'hébergement, les repas et le transport. La valorisation de ces avantages en nature vise à renforcer un niveau de vie en adéquation avec les besoins essentiels des salariés et n'est pas prise en compte dans le calcul de ces indicateurs.

En Irlande et au Royaume-Uni, le salaire minimum légal est progressif et dépend de l'âge du collaborateur.

L'information déclarative est consolidée par Accor sur la base des données transmises par les hôtels managés. Toutefois, ces sites emploient des salariés sous enseigne Accor qui ne sont juridiquement pas salariés du Groupe. Dans ce contexte, et conformément aux cadres légaux et contractuels applicables, notamment à la protection des données personnelles, Accor ne peut collecter le détail individuel des rémunérations et ne peut donc procéder à des contrôles détaillés de cette information lors de la collecte. Accor mettra néanmoins en place, à compter de 2026, d'autres mécanismes de contrôle, par la réalisation d'audits internes sur un échantillon d'hôtels.

Périmètre du salaire adéquat

L'étude inclut les salariés travaillant dans les sièges et dans les sites filiales et managés, présents en paye du mois de novembre 2025 (postérieure à la revue des salaires 2025) et ayant un contrat permanent ou à durée déterminée, hors apprentis et salariés en contrat à heures non garanties (« extras »).

L'année 2025 a permis à Accor de réaliser les adaptations techniques nécessaires à l'intégration de tous les salariés des hôtels filiales sur les métiers de l'hôtellerie-restauration. Le reporting 2025 porte ainsi sur tous les salariés de Accor (périmètre A), mais également ceux des sites managés (périmètre B).

Les salariés en contrat à heures non garanties (« extras ») ne sont en revanche pas inclus dans les résultats de 2025, ce qui constitue un écart méthodologique aux attentes des standards. En raison de la nature des contrats dans les métiers de l'hôtellerie-restauration, parfois de très courte durée pour s'adapter à l'activité, Accor ne peut, à date, pas s'engager à inclure dans l'étude les salariés des hôtels et restaurants en contrat à heures non garanties.

Méthodologie de calcul du salaire adéquat

Le nombre de salariés payés en deçà du salaire dit adéquat est complété directement via un outil digital de collecte en ligne dans une question dédiée, au même titre que la collecte des autres données sociales, et avec le support si nécessaire des responsables Compensation & Benefits en région. Ces données concernent le salaire de base contractuel brut et proratisé au temps de travail, et incluent également les indemnités fixes mensuelles, si applicables. La comparaison à l'indice de référence applicable correspond ainsi à un salaire de base recalculé en équivalent temps plein mensuel si l'indice est mensuel, journalier si l'indice est journalier, et horaire si l'indice est horaire.

La rémunération mensuelle fixe de chaque salarié inclus dans l'étude est comparée à un indice de référence pour déterminer, pour chaque pays, la proportion de salariés recevant un salaire considéré comme adéquat (c'est à dire au moins égal à cet indice). Le nombre de salariés payés en deçà du salaire adéquat, tel que déclaré pour chaque entité, est ensuite consolidé par le Service *Corporate* Rewards & Performance pour calculer la part de salariés payés à un salaire adéquat, par pays et à l'échelle du Groupe.

Hypothèse considérée pour le salaire adéquat

Pour l'étude menée au titre de l'année 2025, Accor considère comme adéquat tout salaire respectant les minimas légaux et réglementaires en vigueur dans les pays concernés, y compris lorsque ces seuils ne s'appliquent pas juridiquement à son personnel. C'est notamment le cas dans certains pays du Moyen-Orient et d'Asie, où des seuils minimums existent pour certaines catégories de travailleurs, sans s'appliquer à l'ensemble des salariés. Le Groupe compare la rémunération fixe versée aux salariés au salaire minimum applicable fixé par la législation.

Une exception est faite pour les Émirats arabes unis, où aucune référence publique à un salaire minimum n'existe à ce jour. L'indice de référence retenu pour ce pays est donc la donnée de salaire décent (« *living wage* ») publiée par WageIndicator, qui est une organisation internationale indépendante spécialisée dans les données salariales et dont la méthodologie s'appuie sur des standards internationaux.

Écart de rémunération femmes-hommes

Salariés de Accor dans les sièges et au sein des sites (hôtels et restaurants, hors extras)

Afin de promouvoir l'égalité salariale et comme décrit précédemment dans les actions menées, le Groupe conduit chaque année une étude sur les écarts de rémunération. Cette étude, *HeForShe,* est basée sur une méthodologie interne définie à son origine en 2017.

En 2025, afin de respecter les attentes des standards de la norme, Accor a calculé l'écart de rémunération global entre les hommes et les femmes pour l'ensemble de ses salariés (périmètre A).

En revanche, la méthodologie de l'étude n'intègre pas, à ce stade, les salariés en contrat à heures non garanties (« extras »), mais cela n'est pas considéré comme ayant un impact significatif sur l'écart de rémunération global entre les hommes et les femmes, sachant le nombre d'heures limitées de cette population au regard de l'ensemble des heures travaillées dans le Groupe. Accor étudiera la possibilité d'intégrer cette population dans les prochaines années, sous réserve de la levée des contraintes opérationnelles et méthodologiques identifiées compte tenu de la nature ponctuelle et hétérogène de ces contrats. Cette évolution pourra donc être envisagée à moyen terme, mais sera conditionnée à la disponibilité de données suffisamment robustes et harmonisées.

Les données concernant les salariés en contrat à durée déterminée et des métiers de l'hôtellerie-restauration sur les sites filiales, sont désormais intégrées à l'étude et aux résultats présentés ci-après.

L'étude annuelle des écarts de rémunération menée par Accor, dont découlent les résultats ci-après, porte sur la rémunération totale horaire brute, incluant le salaire de base, la part variable cible, les autres bonus éventuellement versés, primes payées et éventuels avantages en nature. Dans le cas où des salariés ne sont pas soumis aux dispositions législatives en termes de durée du travail, comme c'est le cas notamment en France, ou n'ont contractuellement pas de salaire horaire, le salaire mensuel est reconstitué sur une base horaire compte tenu du nombre d'heures travaillées. Accor a effectivement adapté sa méthodologie de façon à s'aligner avec les attentes de la norme qui portent sur la rémunération horaire.

Écart de rémunération global femmes-hommes (toutes positions confondues)

	2025
Activités propres (Périmètre A)	**Pourcentage d'écart de rémunération en faveur des hommes**
Écart de rémunération global (*en %*)	11,6 %

L'extension du périmètre et l'évolution de la méthodologie ne permettent pas une comparaison avec les résultats présentés en 2024. Pour l'exercice 2025, le périmètre de reporting a été élargi à l'ensemble des collaborateurs sous contrat permanent et à durée déterminée au sein des sièges et des sites filiales. Ce changement de périmètre explique la variation significative des résultats observée par rapport à l'exercice précédent.

La méthodologie appliquée suit pour 2025 un processus de consolidation ascendante :

- Collecte locale : les données de rémunération horaire moyenne par genre sont collectées au niveau de chaque entité (sur la base des données de novembre) ;
- Consolidation pays : un écart « global » est établi pour chaque pays ;
- Calcul Groupe : l'indicateur final au niveau du Groupe est obtenu par l'agrégation de ces écarts pays, prenant en compte leur poids relatif.

Salariés permanents de Accor dans les sièges historiques

Les résultats suivants s'inscrivent dans la continuité de l'étude annuelle menée par Accor sur l'écart de rémunération à responsabilités comparables. Pour information, l'écart de rémunération à responsabilités comparables publié les années précédentes était calculé en comparant la rémunération des hommes par rapport aux femmes. Cela concernait les salariés des sièges historiques de Accor (hors entités historiquement autonomes ou récemment intégrées) et les Heartists® occupant un poste de *General Manager* (GM) dans les hôtels filiales et managés. En 2024, cet écart était de 2,7 % en faveur des hommes, sur un périmètre élargi qui intégrait en plus du périmètre décrit précédemment les salariés des sièges des Autres activités et des entités historiquement autonomes.

La méthode de calcul est interne et demeure inchangée depuis 2017 (campagne *HeForShe*), sauf pour la formule de calcul depuis 2024 afin de s'aligner sur les préconisations de la CSRD.

À compter de 2025, le périmètre de l'enquête *HeForShe* n'intègre toutefois plus les GM des sites. Cette évolution vise à rationaliser les processus de collecte de données, dans la mesure où les informations relatives aux GM des sites nécessitent une collecte spécifique auprès de chaque pays, distincte des systèmes d'information centralisés. Les métiers de l'hôtellerie-restauration sur les sites filiales, auxquels appartiennent les GM, sont par ailleurs désormais couverts par le suivi réglementaire de l'écart de rémunération global requis par la CSRD.

L'enquête *HeForShe,* de nature volontaire, se concentre ainsi sur les salariés des sièges historiques, pour lesquels les données sont disponibles de manière fiable et centralisée via le système d'information des ressources humaines du Groupe.

Afin de permettre un suivi de l'écart de rémunération à responsabilités comparables (dit « *HeForShe* ») sur le long terme, le périmètre demeure limité aux salariés permanents des sièges historiques, et la base de calcul est restreinte au salaire de base brut. Il s'agit de deux différences de méthodologie importantes par rapport à la méthodologie retenue pour l'écart de rémunération femmes-hommes (toutes positions confondues), calculé conformément aux prescriptions de la norme. Cet écart de rémunération à responsabilités comparables est publié à titre volontaire par le Groupe, et présente ainsi des divergences avec les prescriptions de la norme. Compte tenu de ces différences méthodologiques, l'écart de rémunération à responsabilités comparables présenté ci-après diverge sensiblement de l'écart de rémunération femmes-hommes (toutes positions confondues) calculé selon les prescriptions de la norme et présenté précédemment.

Écart de rémunération femmes-hommes à responsabilité comparable

	2024	2025
Périmètre limité aux salariés des sièges historiques Accor	**Pourcentage d'écart de rémunération en faveur des hommes**	
Écart de rémunération à responsabilités comparables (*en %*)	2,7 %	2,6 %

Les salariés des sièges historiques Accor intégrés dans cette analyse sont basés dans 40 pays différents. S'agissant d'un chiffre publié à titre volontaire par le Groupe et respectant la méthode de calcul interne définie en 2017, Accor reconnaît que les résultats présentés ci-dessus concernent un périmètre limité (aux salariés permanents des sièges historiques), et portent sur le salaire de base annuel.

Périmètre de l'écart de rémunération femmes-hommes (toutes positions confondues)

L'écart de rémunération dit « global » (c'est-à-dire toutes positions confondues) porte sur l'ensemble des salariés des sièges et des sites filiales, présents en paye en date du 30 novembre 2025 (postérieure à la revue annuelle des salaires 2025). Le périmètre de l'écart de rémunération global est, depuis 2025, étendu à l'ensemble des salariés de Accor, en contrat à durée permanente et déterminée. Les salariés en contrat à heures non garanties ne sont, à date, en revanche pas intégrés à cette étude.

En parallèle, pour évaluer les potentielles différences de rémunération entre les femmes et les hommes, et vérifier l'efficacité de sa Politique de Rémunération, Accor réalise une étude depuis 2017. Celle-ci porte désormais uniquement sur les salariés permanents dans les sièges historiques à travers le monde. Cette étude inclut tous les salariés à contrat indéterminé qui étaient présents en paye et dans le système d'information RH interne Accor en date du 30 novembre 2025 (postérieure à la revue annuelle des salaires 2025).

L'analyse de l'écart de rémunération à responsabilités comparables porte donc sur un périmètre plus restreint que l'analyse de l'écart de rémunération global.

Méthodologie de calcul de l'écart de rémunération femmes-hommes (toutes positions confondues)

En ce qui concerne l'écart de rémunération dit global, les données de moyenne de rémunération horaire sont communiquées pour chaque entité via un outil digital de collecte en ligne.

L'écart de rémunération global entre les femmes et les hommes est d'abord calculé pour chaque entité selon la formule suivante :

$$\frac{\text{Rémunération totale moyenne horaire des hommes} - \text{Rémunération totale moyenne horaire des femmes}}{\text{Rémunération totale moyenne horaire des hommes} * 100}$$

Ces résultats sont ensuite pondérés par pays, et enfin consolidés pour calculer l'écart de rémunération Groupe.

En ce qui concerne l'écart à responsabilités comparables, les données sont extraites du système d'informations RH interne au sein duquel les salariés des sièges historiques sont intégrés. Dans ce cas, il s'agit d'un salaire de base recalculé en équivalent temps plein et annualisé. Comme l'écart de rémunération entre hommes et femmes à responsabilités comparables est une donnée calculée volontairement par Accor, le Groupe a souhaité conserver la même méthodologie de calcul que depuis 2017, pour suivre son évolution et l'impact des actions engagées.

L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes à responsabilités comparables est d'abord calculé pour chaque grade. Ensuite, ce résultat est pondéré par le nombre de salariés pour un même grade afin d'obtenir un écart global moyen par pays. Les écarts de rémunération par pays sont enfin consolidés par le service *Corporate* Rewards & Performance pour calculer l'écart de rémunération moyen Groupe. Ce résultat est pondéré par le nombre de salariés de chaque pays.

La formule utilisée à compter de 2024 est différente des années précédentes :

$$\frac{\text{Salaire annuel moyen des hommes (par grade)} - \text{Salaire annuel moyen des femmes (par grade)}}{\text{Salaire annuel moyen des hommes (par grade)} * 100}$$

Hypothèses considérées pour l'écart de rémunération

« Responsabilités comparables »

Accor a choisi de calculer l'écart de salaire en fonction de la classification interne du Groupe, commune à tous les pays pour évaluer le niveau de responsabilité des postes. Cette méthode permet de comparer les salariés qui occupent des postes avec des responsabilités comparables, et qui ont donc le même grade.

Écart significatif de 5 %

Le Groupe considère que l'écart de rémunération est significatif s'il est supérieur à 5 %. La Directive européenne sur la transparence des rémunérations a adopté ce même seuil de 5 %, au-delà duquel les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes doivent être justifiés et, si nécessaires, révisés avec les représentants du personnel.

Ratio de rémunération

Salariés de Accor dans les sièges et au sein des sites filiales en France (présents sur 2024 et 2025)

Le ratio de rémunération présenté ci-après est une référence à la Rémunération des mandataires sociaux, et plus particulièrement au ratio d'équité, tel que publié dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise (voir chapitre « 4.5.2.3 Ratios d'équité et évolution annuelle de la rémunération du Président-directeur général, de la rémunération moyenne et médiane des salariés et des performances de la Société »).

Il est publié conformément aux dispositions de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises, dite loi PACTE, et aux lignes directrices de l'AFEP.

Cette publication, au sein du Rapport de durabilité, s'inscrit dans le cadre de la mise à jour de l'exercice de double matérialité du Groupe et l'identification de l'enjeu « Gender Diversity » (IRO) comme matériel (voir section « 3.1.1.4.2 Les impacts, risques et opportunités (IROs) matériels »).

Cet indicateur est présenté pour la première fois pour l'exercice 2025, sur un périmètre Groupe partiel, restreint à la France. Compte tenu de limitations techniques liées à la multiplicité des systèmes de paie locaux et la complexité du paramétrage de l'outil de consolidation des données RH, le périmètre de reporting 2025 est limité aux salariés France, et ne couvre pas encore l'intégralité des effectifs du Groupe. Dans une démarche d'alignement progressif avec les exigences de la norme ESRS, le Groupe travaillera au déploiement de solutions techniques pour étendre ce périmètre à tous ses propres effectifs lors des prochains exercices.

La population incluse dans le calcul de ce ratio regroupe, d'une part, les salariés de la société cotée, soit Accor SA, et d'autre part, les salariés d'un périmètre élargi en France, à l'instar des lignes directrices de l'AFEP. Ce périmètre élargi, comprend notamment les sièges en France et les hôtels filiales France.

Le Groupe est ainsi conscient que ce périmètre présente des divergences avec les prescriptions de la norme : le ratio est calculé sur un périmètre partiel (estimé à 25,6 % des effectifs propres de Accor au global), restreint à la France, et non sur l'ensemble du périmètre légal attendu au titre de la CSRD. Compte tenu de cet écart méthodologique, le Ratio de rémunération présenté ci-après peut différer sensiblement d'un ratio qui serait calculé sur un périmètre complet. Néanmoins, le Groupe n'est pas en mesure d'apprécier l'impact de ce périmètre partiel sur la valeur du ratio. Accor vise une amélioration de la couverture dès 2026 afin de se conformer aux prescriptions de la norme et de couvrir le périmètre légal des salariés de Accor à travers le monde.

Ratio de rémunération rapporté à la rémunération médiane des salariés (périmètre France)

	2025
Périmètre France élargi (sièges et hôtels filiales)	**Rémunération du Président-directeur général comparée à la rémunération médiane des salariés**
Ratio d'équité	84

L'article L. 225-37-3 du Code de Commerce prévoit une comparaison entre la rémunération des dirigeants, présentée sur une base individuelle, et la moyenne des rémunérations des salariés. Le ratio compare la rémunération du Président-directeur général à la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que le Président-directeur général.

Le périmètre retenu pour le Ratio de rémunération présenté porte sur l'ensemble de la population salariée en France, présente de manière continue sur deux exercices, à savoir les années 2024 et 2025. Sont exclus de ce périmètre les expatriés, les salariés en intercontrats, les stagiaires ainsi que les salariés mis à disposition par une entreprise extérieure. Ce périmètre est conforme aux recommandations du Code AFEP/MEDEF en matière de représentativité des salariés. Néanmoins, Accor reconnaît que ce périmètre est limité à la population salariée en France et qu'il inclut une condition de présence sur deux exercices. Il diffère à ce titre des standards de la norme, lesquels visent l'ensemble des salariés.

La formule de calcul utilisée est la suivante :

$$\frac{\textit{Rémunération du Président-directeur général}}{\textit{Rémunération médiane des salariés}}$$

Le Président-directeur général représente le salarié percevant la rémunération la plus élevée du périmètre étudié (numérateur), et sa rémunération est exclue du calcul de la rémunération médiane des salariés (dénominateur). Le ratio conduit à la comparaison entre la rémunération totale la plus élevée et la rémunération totale médiane des salariés, hors salarié percevant la rémunération la plus élevée.

Les éléments de rémunération du Président-directeur général correspondent aux éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice, sur une base brute, soit la rémunération fixe, la rémunération variable annuelle, la rémunération exceptionnelle, les avantages en nature et les actions de performance attribuées (dont la valorisation correspond à la valeur comptable à la date d'octroi). Les indemnités de départ et régimes de retraite supplémentaire ne sont pas pris en compte conformément aux recommandations de l'AFEP.

Les éléments de rémunération des salariés correspondent aux éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice sur une base temps plein et sont pris en compte sur une base brute, soit la rémunération fixe, les rémunérations variables, les rémunérations exceptionnelles, les avantages en nature, l'intéressement, la participation ainsi que les actions de performance attribuées (dont la valorisation correspond à la valeur comptable à la date d'octroi).

Ainsi les éléments de rémunération considérés pour le calcul du ratio d'équité dans le cadre de la Loi Pacte sont en ligne avec les attentes des normes ESRS en matière de rémunération totale directe.

3.1.3.1.9 Les violences de genre : le cas des agressions sexuelles (S1-1/4/5)

Les Politiques et Plans d'actions décrits ci-après sont relatifs à l'impact négatif : **Préjudices psychologiques et physiques subis par les victimes d'agressions sexuelles sur site ou dans les sièges.**

Les agressions sexuelles représentent une forme de violence de genre comme expliqué plus haut à la section 3.1.3.1.1 « Les enjeux matériels et le modèle d'affaires ».

Les agressions sexuelles sont abordées dans le cadre d'une **démarche élargie d'actions de Accor contre les violences fondées sur le genre**, comprenant le sexisme, le harcèlement sexuel et les violences domestiques. Ces violences peuvent avoir des effets durables sur la santé physique et mentale des victimes et peuvent également affecter le climat de travail en générant un sentiment d'insécurité. Bien que ce rapport se concentre sur les violences sexuelles pouvant survenir sur les sites ou dans les sièges, Accor prend également en compte les violences subies par son personnel dans des contextes extérieurs dès lors qu'elles peuvent avoir un impact sur leur bien-être professionnel.

Engagé pour le bien-être, le respect de la dignité et de l'intégrité physique et psychologique de ses Heartists® Accor applique une Politique de tolérance zéro envers les violences de genre, y compris les violences sexuelles. Conscient de l'impact que peuvent avoir ces violences sur la carrière et sur la santé physique et psychologique des Heartists® qui en sont victimes, le Groupe continue de renforcer ses pratiques en matière de prévention, de sensibilisation et de soutien aux personnes concernées.

Politiques relatives aux violences de genre

Promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion est pour le Groupe un levier de performance, d'innovation et d'épanouissement professionnel. C'est une démarche historique et volontaire structurée dès 2007 et qui n'a cessé de s'enrichir au fil des années. Il s'agit de l'un des principes fondateurs de l'éthique managériale du Groupe pour lutter contre les discriminations et toutes formes d'inégalités.

Le Groupe place ainsi la prévention et la lutte contre les violences de genre au cœur de ses priorités, dans le prolongement naturel de ses métiers et activités : accueillir et prendre soin des autres. Afin de prévenir et remédier aux conséquences psychologiques et physiques des violences de genre, le Groupe a pris un Engagement avec ONU femmes monde qui s'applique aux Heartists® (voir description ci-dessous pour plus d'informations sur la politique).

Engagement ONU Femmes monde, avec la Coalition Génération Égalité « Gender-Based Violence »

Depuis 2021, Accor s'est engagé publiquement en tant que co-leader aux côtés de Kering dans la **Coalition « Gender-based Violence » Génération Égalité** de l'ONU Femmes monde, avec le soutien du Président-directeur général. Il s'inscrit dans une initiative mondiale visant à accélérer l'égalité entre les genres. Accor s'engage à mettre en œuvre des stratégies, des outils et des actions concrètes pour prévenir, sensibiliser et protéger contre les violences fondées sur le genre dans son environnement de travail. L'objectif général de cette Politique est de lutter contre les violences sexuelles, et plus généralement contre les violences fondées sur le genre en soutenant les personnes vulnérables, et en créant un environnement de travail sûr et bienveillant pour les victimes. Elle inclut la mise en place d'une formation dédiée au sexisme, au harcèlement sexuel, et aux violences domestiques. Accor s'engage à suivre tout cas de violence remonté à l'encontre du personnel et travaille en collaboration avec des organisations spécialisées dans le traitement des violences et de leurs impacts sur les personnes.

Cette Politique est appliquée à une échelle globale, couvrant l'ensemble des sièges du Groupe, de ses sites filiales, hôtels managés et franchisés à travers le monde.

Cette thématique des violences de genre est intégrée dans diverses Politiques du Groupe telles que la Charte Éthique et RSE qui aborde le harcèlement moral ou sexuel ; la Politique Droits humains dans laquelle le Groupe s'engage à appliquer une politique de « tolérance zéro » en matière de harcèlement et sanctionne ces comportements (voir section « 3.1.3.1.5 Les engagements en matière de droits humains des Heartists® - Politique Droits humains ») ; l'Engagement Groupe Diversité, Équité & Inclusion rappelle notamment l'engagement externe de Accor auprès de l'ONU Femmes, et est disponible à tous.

Engagement Groupe Diversité & Inclusion

En complément de son Engagement ONU Femmes, le Groupe dispose depuis 2011 d'un **Engagement Groupe Diversité & Inclusion** qui reflète la conviction de Accor que l'humain est au cœur de son ADN et s'est construit sur des principes forts fondés sur l'accueil de tous, l'acceptation et la valorisation des différences ainsi que la promotion d'une culture de l'inclusion. Il repose sur **quatre piliers clés** (décliné en huit sous-engagements) :

- la mixité et la parité de genre ;
- l'inclusion des personnes en situation de handicap ;
- la diversité sociale, ethnique et culturelle ;
- l'inclusion de la communauté LGBTQI+.

Il vise à promouvoir l'ouverture et l'égalité sur le lieu de travail, à prévenir les discriminations, à offrir les opportunités pour que chacun puisse s'épanouir et à garantir une expérience accueillante et respectueuse pour les hôtes de Accor.

Plan d'actions relatifs aux violences de genre

Accor met en place des actions visant à prévenir et à lutter contre les violences de genre, dont sexuelles, au sein de ses équipes. Le Groupe œuvre pour sensibiliser son personnel aux problématiques des violences de genre et déploie des mesures de soutien pour les victimes. Il met en place des actions de formation, de signalement et de protection, tout en collaborant avec des organisations externes spécialisées. L'objectif est de garantir la dignité et la sécurité pour l'ensemble de ses travailleurs.

En 2025, Accor a encore davantage renforcé sa politique et ses engagements afin de lutter contre les violences de genre, incluant la prévention et la prise en charge des agressions sexuelles :

- en formant et sensibilisant les Heartists® dans les hôtels du Groupe, afin qu'ils soient en mesure de reconnaître l'ensemble des signaux d'alertes et ainsi assister les victimes potentielles ;
- en s'associant au dispositif Safe Spaces développé par AXA pour proposer un panel de vidéos de sensibilisation à l'ensemble des Heartists® du Groupe via sa plateforme de formation *Learn Your Way*.

Gouvernance Diversité, Équité & Inclusion

Une gouvernance Diversité, Équité & Inclusion est déployée à l'international, avec un rôle central confié aux Heartists® appelés « Champions », membres du Comité de pilotage DEI, sous la direction du Département Social Care & Impact. Ces **« Champions** » ont pour mission de mettre en œuvre la stratégie et les plans d'actions du Groupe dans les différentes régions et marques où ils sont présents, dont l'un des axes prioritaires est dédié à la lutte contre les **violences de genre**, en particulier les **agressions sexuelles**. Ils jouent un rôle actif dans la prévention et le traitement de ces problématiques, participant ainsi concrètement à réduire leur impact négatif au niveau local.

Accor dispose également d'une communauté internationale, le réseau RiiSE, qui partage les meilleures pratiques et relaye ses engagements autour de la lutte contre les violences, le harcèlement et la discrimination.

En 2021, le Groupe s'est engagé en tant que co-leader de l'un des six Coalitions d'Action Génération Égalité à allouer 5 millions d'euros pour financer des initiatives visant à lutter contre les violences de genre à l'échelle internationale pour les salariés et les communautés locales.

Le Président-directeur général de Accor a adressé un message vidéo en juillet 2021 lors du Forum Génération Égalité à Paris pour aborder l'engagement du Groupe, disponible aujourd'hui sur le site Internet de Accor. Cette même vidéo est utilisée en interne pour sensibiliser les salariés aux enjeux du Groupe sur cette thématique, notamment pour sa formation en ligne dédiée aux violences de genre.

Partenariats locaux

Accor travaille avec des **organismes engagés** dans cette cause : associations, gouvernements, organisations internationales ou locales ou coalitions. Les actions globales de Accor pour prévenir les violences sexuelles sont décrites dans la sous-section « Actions globales » de la présente section. De plus, le Groupe collabore avec des organisations d'aide aux victimes de violences : depuis 2022, Accor apporte un soutien mondial à la plateforme ***Lila.help***, qui regroupe un répertoire mondial de services de soutien contre la violence domestique et sexuelle. Par ailleurs, le Groupe a rejoint fin 2022 en tant que signataire, le premier réseau européen d'entreprises engagées contre les violences faites aux femmes : ***OneInThreeWomen***.

Accor mène également des actions locales, notamment en soutien des personnes vulnérables. Un exemple concret est la ligne d'aide ***Canal da Mulher*** **Accor** au Brésil disponible 24h/24, lancée depuis 2020, qui est mise à disposition du personnel victime de violences. 58 membres du personnel ont été soutenus en 2024. Ces dernières peuvent également bénéficier d'une mise à l'abri avec un hébergement d'urgence grâce au programme *Acolhe,* co-créé par Accor et l'institut Avon, qui accompagne aujourd'hui les femmes victimes au sein des communautés locales.

Actions globales

Accor mène plusieurs actions sur le long terme, décrites ci-dessous.

- ***Accor Integrity Line*** **(AIL) :** Accor a mis en place des canaux de signalement tel que *Accor Integrity Line* (pour plus d'information se référer à la section « 3.1.4 Agir avec éthique avec les parties prenantes »). Les alertes remontées sur la plateforme d'alerte sont traitées au cas par cas, de façon décentralisée, par des référents locaux People & Culture mais elles ne permettent pas de décrire avec précision le nombre de cas traités liés aux violences de genre.
- **Formation et sensibilisation sur l'égalité de genre :** Accor a lancé une formation en ligne, disponible à l'international, autour du sexisme, du harcèlement sexuel et des violences domestiques. Les définitions et le principe de tolérance zéro contre les violences de genre chez Accor y sont rappelés. Cette formation intègre également une partie pratique sur les modalités d'action en tant que victime, témoin, manager, membre d'une équipe People & Culture (ou Ressources humaines) ou Directrice/Directeur d'hôtel. À l'issue de cette formation en ligne, les salariés ont accès à des supports sur chacune des thématiques traitées, dont une fiche manager, qu'ils peuvent afficher dans les espaces dédiés aux Heartists® au sein des sites et des sièges. Cette formation est disponible depuis juillet 2022. Plus de 90 % des salariés du siège *Corporate* (périmètre UES) en France ont suivi la formation, cet indicateur faisant partie de l'accord d'intéressement pour cette même année. Depuis 2023, la formation est disponible en 15 langues et est accessible aux salariés dans les sièges et dans les sites à travers le monde. Cette formation est recommandée pour tous les Heartists®, quel que soit leur niveau de responsabilité. Elle s'inscrit dans une démarche durable visant à assurer la formation continue des salariés.
- **Initiative #StOpE :** lancée en 2018 en France, l'initiative #StOpE vise à sensibiliser au sexisme en entreprise. Cela s'est traduit en 2023 par la mise en place d'un baromètre interne de mesure du sexisme pour Accor SA en France ainsi que depuis quelques années par des campagnes de communication régulières, soutenues par un guide Accor sur le sexisme et des réunions trimestrielles de partage de bonnes pratiques du collectif auxquelles le Groupe participe. Disponible aux salariés des sièges et des hôtels en France, cette initiative a été lancée en 2018 et s'inscrit dans une démarche durable pour permettre de sensibiliser en continu les Heartists® et d'avoir un engagement Groupe actif aux côtés des 300 organisations engagées.
- **Réseau RiiSE :** ce réseau international composé de salariés volontaires du Groupe vise à promouvoir la diversité et la mixité. De fait, l'élimination de toute forme de discrimination et de harcèlement ou de violence est l'un des piliers clés du réseau, thèmes abordés régulièrement via des sensibilisations, la prévention, l'accompagnement et la protection des Heartists®. Ce réseau est accessible au niveau global pour tous les salariés dans les sièges et dans les sites. Les actions sont initiées et déployées au niveau local par une communauté de plus de 20 000 Heartists®. Cette initiative a été lancée en 2012 et s'inscrit dans une démarche durable afin de fédérer une communauté engagée pour la diversité et la mixité.

Les ressources liées à ces Plans d'actions sont portées par différents Départements du Groupe, et avec l'impulsion du Département Social Care & Impact. La mise en œuvre des Plans d'actions liés aux violences de genre envers les Heartists® et les ressources allouées sont spécifiques à chaque siège, région et marque.

Enquête et remédiation

Accor met en œuvre des pratiques visant à garantir que ses activités ne contribuent pas à des impacts négatifs sur son personnel, tout en reconnaissant que, malgré ses efforts constants, les violences fondées sur le genre demeurent un phénomène systémique qui peut affecter les équipes. En raison de cela, Accor se doit d'être mobilisé pour donner à son personnel les clés pour agir, à son niveau et prévenir ces violences. Le plan d'actions de formation et de sensibilisation aux violences de genre ainsi que les initiatives locales, telles que celles menées par les sites pour favoriser un environnement de travail bienveillant et sûr (voir description du Plan d'actions dans cette section), illustrent cette volonté. Les équipes locales (People & Culture, Compliance, etc.) et les Champions DEI sont essentiels pour mettre en œuvre et suivre ces actions, en coordination avec les équipes globales, afin d'assurer une approche cohérente et responsable.

Le respect de la dignité des personnes est au cœur des valeurs de Accor qui affiche une tolérance zéro face aux violences de genre. Accor ne tolère aucune forme de violence de genre au travail et s'engage à accompagner également ses Heartists® victimes de violences conjugales et/ou domestiques. Face à ces comportements, tout le monde doit se sentir concerné, adopter un comportement exemplaire et agir à son niveau, quel que soit son statut ou son genre.

En cas de signalement ou identification de violences de genre, chaque cas est suivi et fait l'objet d'une réponse adaptée, conformément aux procédures internes et des mesures appropriées sont mises en place pour répondre efficacement aux besoins des Heartists® concernés. Plusieurs canaux et procédures d'alertes existent tels que la ligne d'alerte *Accor Integrity Line,* l'enquête d'engagement Groupe ou les remontées aux responsables People & Culture locaux pour tout soutien et accompagnement, etc. Par ailleurs, l'efficacité des différents mécanismes décrits ci-dessus peut être évaluée à travers des retours d'expérience recueillis après le traitement de chaque signalement. Ces remontées peuvent orienter les Politiques internes du Groupe et contribuer à la mise en place d'action de remédiation pour les victimes.

Accor dispose de plusieurs outils et canaux pour identifier et évaluer les actions nécessaires pour faire face aux violences de genre sur ses Heartists®, notamment l'analyse des enquêtes d'engagement internes ou les canaux de signalement décrits ci-dessus.

En complément, Accor utilise des outils comme les baromètres internes pour mesurer les perceptions et suivre l'évolution. Par exemple, le baromètre sexisme mené en 2023 dans le cadre de l'initiative #StOpE (périmètre UES) en France a permis de donner la perception du personnel sur le sexisme, de mesurer les progrès accomplis et d'adapter les Plans d'actions en conséquence.

Les résultats du baromètre ont permis de démontrer qu'une majorité des répondants, hommes et femmes, considère que le sexisme s'est atténué au cours des trois dernières années ; 92 % des Heartists® au sein du siège *Corporate* considèrent aussi que Accor est activement engagé contre le sexisme (en comparaison à 79 % au sein des 15 organisations partenaires). Grâce à l'engagement du Groupe sur cette thématique, 61 % des femmes et 70 % des hommes sont aujourd'hui plus attentifs aux comportements sexistes autour d'eux (périmètre : UES Accor).

Objectifs et résultats relatifs aux violences de genre

Les actions menées sont conçues pour répondre aux besoins et priorités identifiés au niveau local, ce qui a rendu complexe jusqu'à présent l'établissement d'objectifs globaux. Cependant, chacune s'appuie sur des indicateurs concrets et mesurables à court terme, tels que le nombre de personnes accompagnées, soutenues ou mises à l'abri pendant l'année en cours.

Les populations concernées sont les personnes vulnérables, victimes de violences au sein des sièges, des sites filiales et managés. Face à ce phénomène systémique, Accor agit pour protéger son personnel. Le suivi et l'évaluation de ces initiatives s'appuient sur des retours qualitatifs (voir la section « Enquête et remédiation » dans ce chapitre), ainsi que sur les contributions des Départements People & Culture des régions et des marques, des Champions DEI, et des ambassadeurs RiiSE. Ceci permet de suivre les évolutions et l'amélioration des impacts à court et moyen termes.

Bien que les objectifs restent pour l'instant définis au niveau de chaque projet, l'engagement Groupe contre les violences de genre, les actions menées et enjeux liés ont été par le passé partagés lors du Comité d'Entreprise Européen (CEE), notamment pour le contenu et le suivi de la formation « Violences fondées sur le genre » destinée aux salariés. Le suivi des progrès de cette formation en ligne reste cependant difficile compte tenu du nombre élevé du personnel Accor à travers le monde.

3.1.3.1.10 Mécanismes d'alertes (S1-3)

La majorité des alertes, des cas, des incidents et des remontées est gérée localement par les équipes People & Culture dédiées et par le management conformément aux dispositions légales et à l'organisation du Groupe. En effet, le premier interlocuteur pour les salariés qui souhaiteraient poser une question ou exprimer un besoin est et reste le management et la Direction People & Culture.

La remontée des questions, besoins ou alertes des salariés peut s'effectuer par plusieurs canaux :

- **remontée aux managers** (N+1, N+2, etc.) ;
- **remontée aux Ressources humaines** (People & Culture), chaque salarié ayant un référent People & Culture désigné ;
- **remontée aux représentants du personnel et aux instances représentatives du personnel (IRP),** dont le développement est encouragé par Accor. Les représentants du personnel relayent les questions et les problèmes des salariés auprès de la Direction et des sièges et cherchent à obtenir des plans d'amélioration et de remédiation de l'existant. Ils peuvent jouer un rôle d'intermédiaire entre le salarié et la Direction ;
- **remontée à la plateforme d'alerte *Accor Integrity Line* (AIL)** (plus d'informations sont disponibles au sein de la section « 3.1.4.3.2 Mécanisme d'alerte »).

Les remontées auprès des managers, des Ressources humaines, des représentants du personnel et des instances représentatives du personnel correspondent à des canaux internes. Les remontées à la plateforme d'alerte correspondent à un canal externe, la ligne d'alerte étant fournie par un prestataire spécialisé et externe.

Le Groupe s'engage à remédier ou à apporter une réponse aux incidents, problématiques remontés par les salariés via chaque canal dans un délai raisonnable et à trouver des solutions adaptées pour remédier à la situation. Une procédure spécifique existe dans le cas d'une remontée à la ligne d'alerte.

Le rôle de la Direction People & Culture est d'accompagner les salariés dès leur entrée au sein du Groupe mais également tout au long de leur carrière. Les équipes People & Culture sont également là pour accompagner et aider les équipes à remédier à toutes leurs problématiques (alertes, incidents...) relatives par exemple à leurs conditions de travail, à leur temps et horaires de travail, à leur rémunération ou en cas de situations de violence basée sur le genre.

Ce premier niveau de traitement « d'alerte » de proximité est un mécanisme propre et classique d'une Direction RH. Le Groupe promeut un dialogue de proximité et de transparence avec les équipes et met en avant la possibilité de remonter et de traiter ces sujets en direct.

Si ce mécanisme de remontée au management et/ou à la Direction People & Culture n'est pas adapté, il est toujours possible de remonter via un autre niveau à savoir via le biais des représentants du personnel ou le cas échéant à la *Accor Integrity Line*. Le canal utilisé est propre à chaque salarié et en fonction du type d'alerte.

Une alerte remontée via la *Accor Integrity Line* peut être anonyme ou non selon le souhait du lanceur d'alerte. Le recueil et le traitement des Alertes sont réalisés par les Référents.

Plusieurs remédiations peuvent être mises en place en fonction de la problématique remontée. À titre d'exemples :

- **sur le temps et les horaires de travail** : changements de temps de travail (temps plein, temps partiel, passage en horaire de jour...), discussion avec le manager pour évoquer les horaires de travail (heure d'arrivée, heure de départ, temps de pauses), mise en place d'un planning, rotation des postes, anticipation des plannings, mobilité interne (changement de poste, changement d'équipe), accompagnement lors d'une reprise de travail (parentalité, maternité, paternité, maladie...), aménagements temporaires des postes de travail ou du temps de travail... ;
- **sur les rémunérations** : mise en place d'une augmentation individuelle, d'une augmentation générale quand applicable, mise en place d'accessoires de rémunération, possibilité de demander des acomptes (en France), voir la section « 3.1.3.1.8 Rémunérations et avantages sociaux » ;
- **sur les violences fondées sur le genre** : suivi de chaque cas remonté et soutien aux victimes (pour plus d'informations sur les process de remédiation, voir la section « 3.1.3.4.4 Les violences de genre : le cas des agressions sexuelles - Enquête et remédiation »).

Par ailleurs, des formations sont mises en place pour les managers afin de les accompagner dans leurs rôles notamment de gestion des équipes et de traitement des problématiques avec les salariés. Des formations sont également disponibles pour les salariés. Les Académies proposent ainsi un certain nombre de formations tant en e-learning qu'en présentiel.

Concernant la gestion des alertes, une procédure a été mise en place. Les référents des alertes ont des formations et des guides à leur disposition afin de les gérer au mieux, des communications relatives à l'AIL ont également été mises en place (affiches, communications écrites, Intranet). Ces dispositifs feront l'objet d'une mise à jour en 2026 (procédure d'alerte et formations des *case managers*). Depuis sa mise en place, le nombre d'alerte croît d'année en année ce qui démontre l'accessibilité et l'efficacité de ce dispositif.

Les coordonnées et les périmètres des People & Culture sont communiqués au salarié lors de son embauche ou lors de sa mobilité.

Enfin, dans l'enquête d'engagement une question est systématiquement formulée, relative à la confiance que le salarié a envers la capacité de la direction à prendre en compte ses suggestions d'amélioration. Le suivi de cet indicateur permet notamment de mesurer le niveau de confiance des salariés. Le taux de réponse et le niveau de confiance sont mesurés à cette question grâce à l'enquête d'engagement.

Concernant les remontées des incidents, il n'existe pas de centralisation de ceux-ci. En effet, il n'y a pas de formalisme unique de ces remontées faites via le manager, la Direction People & Culture ou les représentants du personnel. L'objectif est dans tous les cas la remédiation de ces problématiques le plus rapidement possible et en local.

Enfin, il existe une procédure d'alerte dans laquelle les droits du lanceur d'alerte sont précisés. Par ailleurs, il est indiqué dans la plateforme ou les communications « *Exprimez-vous librement, en toute sécurité et confidentialité sur la plateforme Accor Integrity Line* ».

Concernant les autres canaux, il n'y a pas de Politique globale mais plutôt des références aux législations locales sur la protection des lanceurs d'alerte.

3.1.3.1.11 Autres dispositions concernant les Heartists®(S1-17)

Discrimination

La prévention de toute forme de discrimination demeure un principe fondamental inscrit dans les politiques du Groupe. À cet effet, le Groupe dispose d'une ligne d'alerte qui centralise l'ensemble des préoccupations liées aux droits humains et aux comportements inappropriés, sans catégorisation spécifique et automatique à la discrimination.

Dans une logique d'amélioration continue de la gouvernance et du suivi, le Groupe a mis en place en 2025 un développement de sa plateforme de ligne d'alerte afin d'intégrer une nouvelle catégorie de signalement intitulée « workplace complaint », permettant de distinguer plus finement notamment les cas liés à la discrimination ou à d'autres problématiques sociales.

En début d'année 2026, les potentiels *case managers* chargés du traitement des alertes suivront des formations dédiées, visant à harmoniser les pratiques et à renforcer les compétences internes en matière de gestion des alertes. Ces formations s'appuieront sur un guide de gestion des alertes actualisé, dont la publication est prévue courant 2026.

Le Groupe met à disposition de ses collaborateurs plusieurs canaux de communication et de signalement, leur permettant d'exprimer leurs préoccupations ou de signaler des comportements contraires aux politiques du Groupe.

Comme évoqué précédemment :

- des contacts RH et managériaux au niveau local ;
- le recours aux IRP lorsqu'ils existent ;
- la ligne d'alerte.

Les données relatives aux plaintes et signalements ne font pas l'objet d'une consolidation centrale. Leur gestion est assurée localement par les entités, dans le respect des exigences légales et des procédures internes, afin de garantir un traitement rapide et adapté.

Accor fait le choix d'une approche progressive et pragmatique. Consciente des limites actuelles en matière de centralisation et de traçabilité des alertes et situations liées à la discrimination, le Groupe a procédé à des développements visant à améliorer la lisibilité et l'homogénéité du traitement des signalements, sans remettre en cause le rôle clé des dispositifs locaux de proximité comme évoqués précédemment.

Des évolutions ont été développées sur l'*Accor Integrity Line* (plateforme d'alerte) existante afin d'enrichir la catégorisation des signalements, notamment par grandes typologies de sujets et de populations concernées. Ces ajustements visent à améliorer l'analyse globale des alertes tout en respectant les contraintes de confidentialité et la diversité des situations locales.

Un plan de formation à destination des acteurs concernés (case managers) est prévu, avec un déploiement progressif à compter du premier semestre 2026. Cette étape est essentielle pour garantir une appropriation homogène des outils et des pratiques.

L'année 2026 permettra ainsi d'obtenir une vision plus structurée et consolidée des alertes, tout en conservant une approche proportionnée. Accor ne vise pas à ce stade une centralisation exhaustive de l'ensemble des situations de discrimination, compte tenu de la complexité du sujet, des contextes locaux et des canaux multiples de traitement existants. Cependant les actions mises en œuvre en 2026 permettront une meilleure analyse.

Accor n'a pas connaissance de plaintes au point national de contact de l'OCDE pour les entreprises multinationales.

Le Groupe ne centralise pas les informations relatives aux amendes ou compensations éventuelles liées à la discrimination ou au harcèlement. Leur gestion est assurée localement, selon les réglementations nationales et les procédures internes.

Les griefs, incidents et plaintes relatifs aux questions sociales, au travail ou aux droits humains sont actuellement gérés au niveau local, via les différents canaux évoqués.

Chaque entité assure le suivi et la mise en œuvre des actions correctives selon les réglementations applicables.

Le Groupe travaille à la mise en place d'une approche harmonisée et consolidée pour renforcer la transparence et la comparabilité des informations publiées, via la ligne d'alerte interne.

3.1.3.2 Agir de manière responsable avec les travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2)

3.1.3.2.1 Les enjeux matériels liés aux travailleurs de la chaîne de valeur et modèle d'affaires (SBM-2/3)

Impact, risque ou opportunité (IRO)	Typologie de matérialité	Position de l'IRO dans la chaîne de valeur	Horizon temporel [1]	Activités concernées [2]
Conditions de travail				
Qualité de vie détériorée en raison des horaires du secteur de l'hôtellerie et de la restauration, avec des inégalités selon les régions géographiques avec des réglementations distinctes	Impact négatif	Activités en amont et en aval de la chaîne de valeur	C-M-LT	C et fournisseurs référencés
Impact positif sur la santé et la sécurité du personnel de la chaîne de valeur grâce à la promotion de normes volontaristes du Groupe auprès de ses franchisés et de ses fournisseurs ainsi qu'à sa Charte Achats Responsables	Impact positif	Activités en amont et en aval de la chaîne de valeur	C-MT	C et fournisseurs référencés
Risques financiers et réputationnels concernant la santé et la sécurité du personnel dans la chaîne de valeur, pouvant entraîner des poursuites judiciaires et une couverture médiatique négative en cas d'accident (présumé ou avéré)	Risque	Activités en amont et en aval de la chaîne de valeur	C-M-LT	C et fournisseurs référencés
Autres droits liés au travail				
Impact négatif sur le personnel en cas de **non-respect de conditions d'emploi équitables et décentes** et soumis à des conditions de **logement indignes**, pouvant conduire au **travail forcé**	Impact négatif	Activités en amont et en aval de la chaîne de valeur	C-M-LT	C

Politique clé	Plan d'actions clés	Objectifs clés
• Politique Droits humains • Charte Éthique et RSE • Charte Achats Responsables • Guide Achats Hôtel • Politique Achat des sièges	• Cartographier les risques Droits humains • Déployer un guide pour les hôtels et des formations dédiées aux Droits humains • Implémenter et diffuser les Principes de recrutement et d'emploi responsable visant à prévenir le travail forcé en promouvant des pratiques d'emploi responsables • Sensibiliser sur la traite des êtres humains en partenariat avec l'ONG *It's a Penalty* pour l'Euro de football Féminin 2025 • Suivre les alertes remontées via *Accor Integrity Line* • Cartographier les risques fournisseurs • Plan de contrôle portant sur les fournisseurs référencés • Co-fonder l'alliance *Hospitality Alliance for Responsible Procurement* • Déployer un processus de sélection et de référencement des fournisseurs	L'objectif fixé par Accor pour fin 2025 est d'atteindre 100 % des fournisseurs référencés conformes au plan de contrôle (voir Objectifs et résultats 3.1.3.2.4 « Engagements relatifs aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement »)

(1) Court-Moyen-Long terme.
(2) Périmètre C : Hôtels franchisés.

Les intérêts, les perspectives et les droits des travailleurs au sein de la chaîne de valeur de Accor peuvent être affectés par des incidents liés aux conditions de travail et de logement, notamment lorsque les normes en matière de sécurité, de bien-être et de respect des droits humains ne sont pas pleinement respectées. Ces enjeux peuvent influencer les engagements du Groupe en matière de droits humains et se traduisent par des Politiques et des Plans d'action concrets, visant à prévenir les impacts négatifs potentiels et à promouvoir les meilleures pratiques dans la chaîne de valeur.

Accor reconnaît que son modèle d'affaires *asset light*, peut influencer les conditions d'emploi et de travail au sein de sa chaîne de valeur. Néanmoins, ce modèle confère une autonomie opérationnelle importante aux établissements franchisés et sur le choix des fournisseurs. Cette organisation peut limiter l'intervention directe de Accor sur certains aspects des conditions de travail et d'emploi dans ces établissements.

Conscient de ces enjeux, Accor met en place des mesures pour atténuer ces risques en renforçant ses exigences sociales et environnementales. Le Groupe privilégie des partenariats avec des fournisseurs responsables et développe des initiatives visant à promouvoir des pratiques respectueuses des droits humains. Ces engagements se concrétisent par des actions visant à garantir des conditions d'emploi et de logement décentes, des conditions de temps de travail respectueuses ainsi que des standards élevés en matière de santé et de sécurité pour les travailleurs de la chaîne de valeur (voir section « 3.1.3.2.4 Engagements relatifs aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement »).

L'ensemble des impacts négatifs affectant les travailleurs de la chaîne de valeur tels que décrits dans l'introduction de cette section thématique sont systémiques dans l'industrie de l'hospitalité et plus particulièrement dans les régions et secteurs d'activité à risque, présentés ci-dessous.

Pour contribuer à protéger les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement référencée et développer l'impact positif associé, la Direction des Achats s'appuie sur un plan de contrôle des fournisseurs référencés. Il comprend notamment l'obligation contractuelle de signature par tous les fournisseurs référencés de la Charte Achats Responsables et de la clause contractuelle dédiée aux obligations environnementales, sociales et éthiques qui les engagent pour leurs propres fournisseurs. Basé sur une cartographie des risques, le plan de contrôle prévoit également des évaluations et audits pour les fournisseurs référencés évalués comme les plus à risque.

Ce dispositif valorise les fournisseurs référencés en tant qu'employeurs responsables en promouvant activement des pratiques de travail respectueuses et les droits fondamentaux des travailleurs. En intégrant l'ensemble des travailleurs de la chaîne d'approvisionnement référencée dans ces initiatives, il crée un environnement de travail plus équitable et respectueux des individus. Ce plan de contrôle est plus amplement décrit dans la section dédiée à la présentation des Plans d'actions en 3.1.3.2.4 « Engagements relatifs aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement ».

En ce qui concerne les sites franchisés, Accor exige de ces derniers qu'ils respectent les lois et réglementations en vigueur. Le Groupe attend également qu'ils conduisent leurs activités en conformité avec sa Charte Éthique et RSE ainsi qu'avec sa Politique Droits Humains (voir section « 3.1.3.2.3 Engagement relatif aux travailleurs des hôtels franchisés - Politique Droits humains »). Dans ce cadre, le Groupe fournit des formations et des outils adaptés pour réduire les accidents du travail et les maladies professionnelles. Par ailleurs, il proscrit tout comportement susceptible de porter atteinte à la dignité d'une personne.

Au-delà de ses opérations, Accor peut encourir des risques réputationnels et financiers liés à la santé et la sécurité des travailleurs des sites franchisés et des fournisseurs. Certaines catégories d'emploi, comme le travail de nuit, utilisant des machines dangereuses, en horaires décalés, impliquant le port de charges lourdes ou l'exposition au bruit, nécessitent une attention particulière. Ces risques concernent les activités liées à l'approvisionnement en produits alimentaires, la construction, la blanchisserie ou le textile, et pourraient affecter la perception de la marque ainsi que la conformité réglementaire, exposant ainsi Accor à des conséquences financières et réputationnelles importantes. *A contrario*, la prévention de ces risques, grâce à des standards élevés en matière de santé-sécurité promus par Accor, peut se traduire en impacts positifs pour les travailleurs.

Le risque lié à la santé et/ou la sécurité des travailleurs peut revêtir deux aspects pour Accor : un aspect réputationnel et un aspect juridique. Il émane des impacts potentiels que de mauvaises conditions de travail peuvent occasionner sur la santé et la sécurité des travailleurs, que ce soit au sein des sites franchisés ou dans la chaîne d'approvisionnement de Accor. En effet, qu'un accident soit présumé ou avéré, il peut avoir des conséquences négatives sur la réputation du Groupe et entraîner des poursuites judiciaires. Les types d'incidents concernant la santé-sécurité des travailleurs peuvent être de nature et de sévérité différentes.

Concernant la surveillance des activités et services ou produits spécifiques référencés, susceptibles d'engendrer des risques liés aux droits du travail dans la chaîne d'approvisionnement, Accor s'appuie depuis 2022 sur une cartographie des risques fournisseurs en matière environnementale, sociale et éthique, décrite dans la section dédiée à la présentation des Plans d'actions en 3.1.3.2.4 « Engagements relatifs aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement ».

En 2024, Accor a réalisé une cartographie des risques de droits humains au niveau du Groupe (voir sous-section « 3.1.3.2.4 Engagement relatif aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement - Cartographie des risques et plan de contrôle »). Cela a permis d'identifier les zones géographiques suivantes présentant un risque de travail forcé et nécessitant une priorisation dans la mise en œuvre des actions d'atténuation : le Moyen-Orient, l'Asie et Pacifique ainsi que l'Amérique Latine. Comme évoqué dans l'introduction de ce chapitre, la cartographie a également permis d'identifier les travailleurs de la chaîne de valeur en situation de vulnérabilité et dont les conditions de travail pouvaient mener au travail forcé comme les travailleurs migrants dans certaines régions.

Accor concentre également ses efforts sur les activités et services référencés pouvant impacter négativement les personnes en situation vulnérable, notamment le recrutement et les agences de travail, les services de ménage, la sécurité ainsi que le secteur de la construction. Les conditions de sous-traitance complexes, la demande élevée de main-d'œuvre, le caractère temporaire ou saisonnier de l'emploi peuvent contribuer à des conditions de travail pouvant mener au travail forcé si des mesures ne sont pas mises en place.

3.1.3.2.2 Les travailleurs de la chaîne de valeur (SBM-3, S2-1/2/4)

Les activités de la chaîne de valeur de Accor sont détaillées au sein de la section « 3.1.1.2.4 Accor et son écosystème ».

L'analyse de double matérialité a permis d'identifier un ensemble de risques, impacts positifs et négatifs relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur. À l'exception de l'impact sur la qualité de vie et les horaires de travail, plus spécifique au personnel des hôtels franchisés, les IROs identifiés s'appliquent à l'ensemble des **travailleurs de la chaîne de valeur,** c'est-à-dire à la fois :

- **aux travailleurs salariés des propriétaires des sites franchisés** (appelés « salariés des sites/hôtels franchisés » dans la suite du document par simplification) qui sont détaillés en introduction de la section « 3.1.3 Réinventer l'hospitalité avec nos parties prenantes » ;
- **aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement** (intégrant les fournisseurs de produits et services).

En effet, les sièges et sites Accor (hôtels, restaurants) font l'achat de produits et de prestations de services :

- **en amont de leurs activités** :
  - pour les sièges, il peut s'agir d'achats de prestations intellectuelles, de mobilier de bureau, etc.,
  - pour les sites, il peut s'agir d'achats de prestations de nettoyage, produits ménagers, textiles, alimentaires, etc. ;
- **pendant leurs opérations** :
  - pour les sièges, il peut s'agir de prestations d'accueil, de sécurité, etc.,
  - pour les sites, de services de blanchisserie, d'entretien des équipements, etc. qui peuvent être sous-traités ;
- **enfin, en aval** : les activités de Accor dans les sièges ou les sites nécessitent des prestations de traitement des déchets ou de fin de vie des produits utilisés.

Ces produits ou services sont achetés auprès de fournisseurs dits de « rang 1 », qui peuvent eux-mêmes travailler avec des fournisseurs, alors dits pour Accor de « rang 2 » ou plus.

La Direction des Achats accompagne les sièges Accor pour la réalisation de leurs achats selon une Politique des achats stricte déployée dans l'ensemble des sièges.

La Direction des Achats propose également une offre de produits et services référencés aux hôtels du Groupe. Il est à noter, qu'à date, Accor ne mène pas d'action de promotion des fournisseurs référencés auprès des Autres activités.

Les fournisseurs référencés renvoient donc à l'ensemble des achats effectués dans le monde par l'ensemble des sièges Accor et sites auprès des fournisseurs sous contrat de référencement avec la Direction des Achats de Accor.

Il conviendra de noter que pour l'année de reporting 2025, comme pour l'année de reporting 2024, seuls les travailleurs des fournisseurs référencés et de rang 1, sont inclus dans ce rapport dans leur ensemble. Chez Accor, environ 50 % [1] des achats (en euros) des sites Accor sont faits auprès de fournisseurs référencés de rang 1.

Parmi les travailleurs de la chaîne de valeur, certains groupes peuvent potentiellement se trouver en situation de **vulnérabilité** :

- les travailleurs migrants pouvant se retrouver en situation de dépendance économique et/ou administrative vis-à-vis de leur employeur ;
- les travailleurs saisonniers souvent employés pendant les périodes de forte affluence touristique ;
- les femmes ;
- les travailleurs peu qualifiés ou sans formation professionnelle.

Les impacts négatifs peuvent être accentués pour ces travailleurs, notamment dans certaines régions du monde caractérisées par des conditions socio-économiques défavorables, des pratiques de recrutement et d'emploi peu encadrées ou des conditions de sous-traitance complexes, pouvant mener au travail forcé.

Par ailleurs, pour certains travailleurs comme les personnes migrantes, l'hébergement peut être fourni par l'employeur. Ainsi, ils sont susceptibles d'être exposés à des conditions de logement inadéquates, marquées par le surpeuplement, l'insalubrité et une absence d'intimité.

3.1.3.2.3 Les engagements relatifs aux travailleurs des hôtels franchisés (S2-1/2/4/5)

L'approche générale de l'engagement vis-à-vis des travailleurs des hôtels franchisés est similaire à celle des travailleurs des hôtels managés à la différence notable que Accor n'opère aucune sorte de contrôle sur les salariés (et a fortiori, sur les travailleurs externes) des sites sous contrat de franchise. Accor peut cependant exercer une influence par le biais de recommandations et outils mis à disposition des propriétaires pour structurer le dialogue et l'engagement avec leurs travailleurs. Les propriétaires hôteliers sont les intermédiaires principaux pour l'engagement avec les travailleurs des hôtels franchisés.

Par exemple, l'enquête d'engagement du Groupe est aussi proposée aux propriétaires des hôtels franchisés et la plateforme d'alerte *Accor Integrity Line* est mise à disposition de tous.

Au plus près du terrain, des Directeurs des Opérations Franchisées (DOF) ont pour mission de superviser le respect du cahier des charges de l'accord de franchise par le propriétaire franchisé. Le DOF est en contact permanent avec le propriétaire franchisé et son représentant à la tête de l'hôtel et se réserve le droit de les alerter en cas de manquements et/ou de difficultés.

Organisation interne : pour les hôtels franchisés, le CEO de région représente la fonction et le rôle le plus élevé au sein de l'entreprise, qui est opérationnellement responsable de veiller à ce que les engagements contractuels des propriétaires franchisés soient respectés.

Politique Droits humains

Pour garantir les droits humains dans ses activités et sa sphère d'influence, Accor exige de ses sites franchisés qu'ils se conforment aux lois et règlementations en vigueur et attend d'eux qu'ils exercent leurs activités dans le respect de la Charte Éthique et RSE et de la Politique Droits humains.

Accor a établi des principes et a pris des engagements en matière de droits humains qui s'appliquent, via sa Politique Droits humains, aux travailleurs des sites franchisés, et aux partenaires commerciaux, comprenant notamment les fournisseurs référencés. Cette Politique est décrite dans la section « 3.1.3.1.5 Les engagements en matière de droits humains des Heartists® - Politique Droits humains ».

La responsabilité de la mise en œuvre de la Politique, l'alignement avec les principes énoncés dans les textes internationaux, les progrès de son déploiement et sa diffusion auprès des parties prenantes intéressées sont décrites dans la section « 3.1.3.1.8 Rémunération et Avantages Sociaux ».

Accor a publié sa Politique Droits humains en 2023 et œuvre depuis à son déploiement à travers le Groupe. Grâce à l'analyse des risques de Droits humains réalisée en 2024, il a été possible d'identifier les zones géographiques et activités du Groupe qui sont les cibles et thématiques prioritaires pour les prochaines années (en introduction de cette section thématique).

Accor décrit les valeurs au cœur de son code de conduite et ses engagements, dans la Charte Éthique et RSE du Groupe dont découle la Politique Droits humains, qui adresse explicitement la traite des êtres humains, le travail forcé et le travail des enfants.

(1) Analyse interne sur la base des données disponibles.

Accor rejette fermement toute forme de travail forcé et s'engage à respecter les droits des populations vulnérables, et notamment les droits travailleurs migrants dans le cadre de ses actions prioritaires sur ce sujet. Les détails sur les engagements du Groupe en matière de conditions d'emploi susceptibles de conduire au travail forcé dans sa chaîne de valeur figurent au paragraphe « Travail forcé » de la Politique. Les détails sur les engagements liés aux conditions de logement figurent quant à eux au chapitre « Santé et sécurité » de la Politique.

Accor s'engage enfin à suivre les normes les plus strictes en matière de santé et de sécurité sur le lieu de travail, à respecter les dispositions des conventions 155 et 187 de l'OIT sur la sécurité et la santé au travail et à garantir un environnement de travail sûr pour les salariés. Ces engagements sont eux aussi décrits au chapitre « Santé et sécurité » de la Politique.

Accor reconnaît que la qualité de vie peut être détériorée en raison des horaires de travail spécifiques au secteur de l'hôtellerie et de la restauration, avec des inégalités selon les régions géographiques, et des réglementations distinctes plus ou moins protectrices.

Cet impact négatif a déjà été décrit pour les travailleurs salariés de Accor (périmètre A) et des sites managés (périmètre B), et concerne également les travailleurs des sites franchisés.

Comme décrit dans la sous-section « 3.1.3.1.5 Les engagements en matière de droits humains des Heartists® - Politique Droits humains », l'activité et la présence continue des clients au sein des sites peut avoir des impacts sur le temps de travail (horaires décalés, travail de nuit, travail le week-end) et par conséquent, sur la qualité de vie des travailleurs des sites franchisés.

Pour les sites sous contrat de franchise comme pour ceux sous contrat de management, le Groupe veille au respect de la législation nationale sur le temps de travail et s'efforce de suivre les recommandations de l'OIT sur le temps de travail et les heures supplémentaires.

La mise en œuvre de la Politique Droits humains permet d'encourager les propriétaires des sites franchisés à remédier et mitiger les impacts négatifs intrinsèques à l'hôtellerie et la restauration en termes de temps de travail et de conditions de travail (horaires décalés, aléas, pics d'activités, etc.).

Les orientations globales de la Politique sont déclinées par les régions et pays localement.

De plus, par son engagement dans les instances de dialogue de la filière et ses prises de positions publiques, et en s'appuyant sur sa position parmi les leaders du marché, Accor cherche à faire évoluer les standards dans l'hôtellerie et la restauration, notamment en matière de conditions et de temps de travail.

Les Politiques de Accor s'appliquent différemment aux salariés du Groupe et à ceux employés par les hôtels franchisés. En effet, si elles s'imposent directement et de plein droit aux salariés du Groupe et de ses filiales par le seul lien de subordination, elles nécessitent, pour produire les mêmes effets, une première adoption volontaire et éventuelle transcription de leurs principes dans les Chartes et règlements propres aux Directions des hôtels franchisés qui sont leurs employeurs. Les actions mises en place au titre de la Politique Droits humains peuvent ainsi différer en raison du contrôle plus limité du Groupe sur les hôtels franchisés.

Accor s'efforce de respecter les plus hauts standards internationaux, tels qu'énoncés dans les documents suivants :

- la Déclaration universelle des droits de l'homme ;
- la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur les principes et droits fondamentaux au travail et ses conventions principales ;
- les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

Ces instruments internationalement reconnus sont décrits dans la Charte Éthique et RSE du Groupe ainsi que dans la Politique Droits humains de Accor.

La Politique prévoit que toutes les parties prenantes, y compris le personnel des sites franchisés et des partenaires commerciaux, comprenant notamment les fournisseurs référencés**,** dans sa chaîne de valeur, peuvent avoir recours à la plateforme d'alerte *Accor Integrity Line* (voir la section « 3.1.3.2.5 Mécanisme d'alertes »). Chaque signalement est soigneusement évalué et traité de manière individualisée, en garantissant une gestion appropriée et conforme aux standards éthiques du Groupe.

Plans d'action relatifs au travail forcé

Actions de prévention

Accor propose plusieurs actions de prévention, de communication et de sensibilisation au respect des droits humains dans la chaîne de valeur, s'appliquant aux travailleurs des hôtels franchisés mais également à leurs fournisseurs. Ces actions permettent de :

- sensibiliser le personnel, et notamment les Directeurs d'hôtels, aux enjeux liés aux droits humains et aux impacts négatifs qui peuvent en découler ;
- informer les équipes sur les signaux permettant d'identifier les situations à risques et agir pour prévenir et remédier les impacts négatifs liés aux droits humains ;
- informer sur les moyens de remonter des alertes en cas d'incidents ou doutes identifiés.

Les actions de sensibilisation et communication incluent notamment les éléments ci-dessous.

- **Guide Droits humains** : Accor a développé un guide dédié aux droits humains, clarifiant les engagements de la Politique Droits humains du Groupe et ayant pour objectif d'identifier et atténuer les risques liés aux droits humains. Il présente notamment les signaux d'alerte relatifs aux conditions d'emploi pouvant mener au travail forcé ainsi que les risques liés aux conditions de logement indécent. Il propose des recommandations concrètes pour atténuer ces risques, notamment en prêtant attention à la sélection des prestataires de services travaillant dans les sites. Ce guide a été communiqué aux relais opérationnels régionaux et locaux pour qu'il soit déployé dans les sites sous enseigne Accor, y compris auprès des sites franchisés afin de sensibiliser les équipes aux recommandations et aux modalités concrètes d'application des principes liés aux droits humains. Des webinaires ont été organisés afin de présenter ce guide aux équipes opérationnelles.
- **Principes de recrutement et d'emploi responsable** : ces lignes directrices fournissent un résumé des obligations en matière de recrutement et d'emploi responsable à mettre en œuvre par les hôtels. Elles ont pour but de prévenir le travail forcé en promouvant des pratiques d'emploi responsables. Ces principes ont été diffusés à partir de fin 2025 et sont progressivement déployées dans les hôtels.

- **Sensibilisation des responsables People & Culture aux droits humains** : Accor associe étroitement les responsables People & Culture (P&C) des différentes marques et régions sur les enjeux liés aux droits humains. Différentes actions de sensibilisation et réflexion autour des droits humains ont pu être réalisées comme l'organisation de webinaires dédiés aux droits humains afin de présenter les enjeux liés au travail forcé aux équipes. Les actions menées s'inscrivent dans une dynamique de long terme suivant la stratégie globale du programme de droits humains de Accor.
- **Module de formation en ligne sur les droits humains (via un outil interne)** : ce module, aborde les notions fondamentales des droits humains, présente les engagements de Accor en la matière, et a pour objectif de permettre d'identifier les situations à risques et d'agir en conséquence. Accor a développé ce module pour les salariés des sièges et des hôtels managés, et le propose aux hôtels franchisés qui ont accès à la plateforme de formation Accor. Il est disponible en anglais, en français et depuis 2025, il est également disponible en arabe, allemand, espagnol, hindi, indonésien, italien, malais, polonais, portugais, russe et thaï. Dans le cadre de ses actions continues de sensibilisation, Accor continuera d'encourager les hôtels franchisés à suivre ce module de formation dédié aux droits humains.
- **Partenariat autour de l'Euro de football Féminin 2025 en Suisse** : dans le cadre de la priorisation des risques liés à des contextes spécifiques, Accor a notamment mené une campagne de sensibilisation en collaboration avec l'ONG *It's a Penalty* dans le cadre l'Euro de football féminin 2025 en Suisse pour lutter contre la traite des êtres humains. Cette initiative avait pour objectif de sensibiliser sur les formes d'exploitation liées à la traite des êtres humains et notamment l'exploitation liée aux conditions de travail indécentes. Dans le cadre de cette campagne, Accor a créé et diffusé un guide pratique décrivant des signaux d'alerte et de prévention de la traite des êtres humains et de l'exploitation au travail. De plus, le Groupe a mis à disposition des outils de sensibilisation à destination des hôtels franchisés en Suisse, incluant des vidéos et des affiches pour signaler ces incidents. La campagne a été déployée dans les hôtels situés en Suisse pendant l'Euro de football féminin, incluant les hôtels franchisés.

Cartographie des risques de droits humains

Accor a réalisé une cartographie des risques de droits humains au niveau du Groupe pour identifier les impacts saillants liés aux droits humains dans ses opérations, incluant les hôtels franchisés. Cette cartographie a été réalisée sur plusieurs mois en 2024 en collaboration avec un cabinet spécialisé externe et s'est déroulée en quatre phases principales :

- **Cadrage et recherches préliminaires** : définition des périmètres d'analyse et collecte d'informations initiales sur les risques dans le secteur de l'hospitalité et les processus en place chez Accor.
- **Consultations des parties prenantes internes et externes** : entretiens avec des représentants des différentes fonctions, métiers, marques et régions du Groupe pour recueillir leur perception des risques relatifs aux droits humains. Les CEOs des marques et régions du Groupe ont également été consultés dans le cadre de cet exercice. Des entretiens externes ont aussi été menés pour confirmer les risques identifiés dans le secteur de l'hospitalité.
- **Analyse et approfondissement des données collectées** : une enquête complémentaire a été réalisée auprès de représentants des différentes fonctions, marques et régions du Groupe sur leur perception des risques saillants relatifs aux droits humains au niveau du Groupe. Le taux de participation s'est élevé à 74 % des personnes sollicitées. Trois ateliers avec les personnes sollicitées ont permis ensuite d'approfondir les risques sélectionnés, les mesures d'atténuation déjà en place, et de proposer des actions complémentaires à mettre en œuvre**.**
- **Finalisation de la cartographie** : élaboration de la cartographie des risques relatifs aux droits humains et du rapport final intégrant des recommandations pour la mise en place d'un plan d'actions global et priorisant les zones géographiques et les activités à plus forts risques. Les actions prioritaires ont été mises en œuvre progressivement en 2025 par les marques et les régions et continueront à être déployées l'année prochaine. Les ressources liées à la cartographie ont été portées par le Département des Droits humains au niveau du Groupe. La mise en œuvre des Plans d'actions liés aux droits humains et les ressources allouées sont spécifiques à chaque région et marque.

Actions en cours pour prévenir et/ou atténuer les impacts négatifs sur les droits humains

Accor s'engage à prendre des mesures pour éviter de causer ou contribuer à des impacts négatifs majeurs sur les travailleurs de la chaîne de valeur en identifiant et en priorisant les risques de droits humains dans ses opérations, notamment par la mise en œuvre de sa cartographie des risques droits humains.

Cette cartographie a permis d'identifier les risques saillants de droits humains du Groupe et de prioriser les actions nécessaires pour prévenir et gérer les impacts négatifs sur les travailleurs de la chaîne valeur. Les sujets liés aux conditions d'emploi pouvant mener au travail forcé ainsi que les conditions de logement non conformes aux standards minimums dans certaines régions ont été identifiés comme prioritaires pour le Groupe. Le plan d'actions qui en découle prend en compte ces impacts dans la mise en œuvre des actions de prévention.

Le traitement de certaines alertes liées aux conditions d'emploi ou logement contribue également dans certaines circonstances, à définir des actions correctives pour remédier aux impacts négatifs identifiés.

En 2025, le Groupe a mené plusieurs actions clés pour prévenir et atténuer les impacts négatifs sur les travailleurs de sa chaîne de valeur et plus particulièrement les travailleurs de ses franchisés, notamment les impacts liés au non-respect des conditions d'emploi justes et décentes, et des conditions de logement, telles que détaillées dans les Plans d'actions présentés dans cette section thématique.

Accor est par ailleurs membre de la *World Sustainable Hospitality Alliance,* qui développe une **collaboration sectorielle**. Il y co-anime un groupe de travail dédié aux droits humains afin d'échanger avec ses pairs sur ces problématiques au sein des hôtels franchisés et travailler à des solutions communes pour adresser les risques liés aux droits humains et travail forcé dans le secteur de l'hospitalité.

Suivi et évaluation de l'efficacité des actions

À la suite de la publication de la Politique Droits humains, Accor a travaillé en 2024 sur sa stratégie globale pour identifier et adresser les risques de droits humains dans sa chaîne de valeur, et notamment les impacts négatifs liés aux conditions de travail pouvant mener au travail forcé et à des conditions de logement inadéquates. Cette stratégie a permis de définir des actions ciblées sur les activités et zones à risques qui sont en cours de déploiement.

Dans le cadre de ce déploiement, le Groupe travaille à l'élaboration de mesures pour suivre l'efficacité des initiatives déployées et évaluer l'amélioration des conditions des travailleurs de la chaîne de valeur. Les entretiens internes et externes liés à la cartographie ont notamment permis de prendre en compte les différentes régions et les retours des opérations pour renforcer les mesures à mettre en œuvre pour adresser les impacts négatifs. Par ailleurs, le Groupe travaille à un outil d'auto-évaluation qui a pour vocation d'être mis à disposition en 2026 des hôtels franchisés afin d'évaluer la mise en œuvre des engagements liés aux droits humains.

La complexité du modèle d'affaires *asset light* du Groupe, qui repose en grande partie sur des opérations franchisées et des partenariats avec des tiers peut limiter la capacité du Groupe à exercer un contrôle direct et uniforme sur la mise en œuvre des actions à travers ses différentes opérations et régions concernant les travailleurs de la chaîne de valeur.

Ressources et gouvernance

Les impacts sur les droits humains des travailleurs de la chaîne de valeur de Accor, en particulier le respect des conditions de logement appropriées lorsque l'employeur fournit un hébergement ainsi que le respect des conditions d'emploi et de travail justes et décentes pour prévenir les risques pouvant conduire au travail forcé, sont suivis de manière transversale par le Département *Social Care & Impact* (SCI). Le Département SCI travaille en coordination étroite avec les Directions et Départements People & Culture, Sûreté-Sécurité, Compliance, Audit interne, Achats, Développement, ainsi qu'avec les Opérations au niveau local, afin d'assurer une approche globale et intégrée des sujets. Le suivi des priorités liées aux droits humains est présenté régulièrement en instance globale en Comité d'Entreprise Européen ou en Comité de groupe. Le Comité éthique et RSE est également régulièrement informé des actions mises en œuvre.

Plans d'action relatifs aux conditions et au temps de travail

Plusieurs actions similaires à celles réalisées pour les salariés des hôtels filiales et managés, et décrites dans la sous-section « Plans d'actions relatifs aux conditions de travail » sont déclinées chez les franchisés avec parfois des modalités qui leur sont propres. Il n'existe cependant pas encore de Plan d'action global permettant de suivre l'application de la Politique auprès des hôtels franchisés.

La cartographie des droits humains réalisée en 2024, inclut les risques associés au temps et aux conditions de travail. Elle permet pour les années à venir de piloter plus finement les priorités de Accor et de mettre en place des actions de suivi associées. Elle a été décrite plus précisément au sein de la sous-section « Cartographie des risques de droits humains » de la présente section.

Le lobbying au niveau du secteur permet de mitiger l'impact négatif de l'activité. À titre d'exemple en France, outre l'encadrement de la durée du travail par les dispositions légales, la branche Hôtellerie-Café-Restaurant (HCR) travaille sur le temps de travail au sein du secteur de l'hospitalité : réflexions sur la coupure, garantie d'un jour de repos spécifiquement le week-end, etc.

Le recours au *Heartist® Fund* permet d'aider les salariés sous enseigne Accor lorsqu'ils sont sévèrement impactés par un évènement climatique, géopolitique (tels que Covid-19, guerre en Ukraine, séisme au Maroc) qui touche à leur équilibre personnel et *a fortiori* leurs conditions de vie et de travail. Ce recours est conditionné à l'occurrence et la gravité de l'événement.

La prévention des impacts négatifs via des formations spécifiques délivrées par Accor Academy inclut : une formation sur les gestes et postures afin de préserver la santé des salariés et de diminuer la pénibilité de leurs conditions de travail ainsi que des formations afin d'aider les salariés à gérer des situations de stress, face aux clients notamment, ou à des situations de violences de genre. Les programmes de Accor Academy proposent un large choix de formations et sont accessibles à tous les hôtels franchisés qui peuvent décider de les utiliser ou non sur différents items.

Le suivi mensuel des alertes remontées sur la plateforme d'alerte, *Accor Integrity Line*, permet une visibilité sur les sujets de conditions et de temps de travail, et la remédiation rapide via des mesures correctives et des Plans d'actions sur mesure. Cette ligne, ouverte à tous et son fonctionnement sont décrits dans la section « 3.1.3.2.5 Mécanisme d'alertes ».

Par ailleurs, un accord signé en 1995 entre le Groupe et le syndicat international de la branche, l'UITA, encadre le droit syndical au niveau global, en ce compris l'ensemble des entités sous enseigne Accor. Dans cet accord, les parties s'engagent sur la non-discrimination des représentants du personnel, sur le respect de la liberté syndicale, et sur l'exercice du droit syndical. Cet accord est en cours de renégociation.

Suivi et évaluation de l'efficacité des actions

Le Groupe travaille à l'élaboration de mesures pour suivre l'efficacité des initiatives déployées et leur capacité à améliorer concrètement les conditions des travailleurs de la chaîne de valeur.

Cependant, comme évoqué plus haut, la complexité du modèle d'*affaires asset light* du Groupe, qui repose en grande partie sur des opérations franchisées et des partenariats avec des tiers peut limiter sa capacité à exercer un contrôle direct et uniforme sur la mise en œuvre des actions à travers ses différentes opérations et régions concernant les travailleurs de la chaîne de valeur.

Le suivi des alertes remontées via la plateforme d'alerte ou le réseau des Directeurs des Opérations Franchisés (DOF), permet de s'assurer de l'efficacité des actions et nourrit l'échange avec les propriétaires de sites franchisés.

Accor encourage enfin les hôtels franchisés à porter une attention particulière aux conditions de travail de leurs salariés, et à mettre en place des mesures similaires à celles pratiquées dans les hôtels filiales et managés du Groupe, telles que par exemple : donner les plannings dans un délai raisonnable, organiser des rotations entre les salariés pour les plages horaires les plus difficiles (soir, week-end, nuit, etc.), favoriser des plannings alternés par période de plusieurs semaines.

Ressources et gouvernance

Les ressources allouées sont spécifiques à chaque région, pays et propres aux fonctions.

La majorité des sites dispose de Services People & Culture, dont l'une des missions principales est de veiller aux conditions de travail et au bien-être des salariés. Si le site ne dispose pas de Service People & Culture *in situ*, cette mission est assurée par la Direction générale en lien avec les représentants du siège régional.

Objectifs et résultats

Droit des travailleurs

Accor est pleinement conscient de l'importance cruciale de protéger les droits des travailleurs dans sa chaîne de valeur, en particulier en ce qui concerne les conditions d'emploi et les conditions de logement décent, et de veiller à ce que les situations à risque ne mènent pas à des cas de travail forcé en prenant notamment en compte les populations vulnérables comme les travailleurs migrants. Dans cette optique, Accor continuera à évaluer et à explorer les meilleures pratiques pour répondre à ces enjeux de durabilité en 2026. Bien que le contrôle exercé sur les travailleurs des hôtels franchisés comme pour l'ensemble de la chaîne de valeur présente certains défis et limites, Accor s'engage à étudier les canaux existants permettant de collecter des données ESG et s'efforcera de renforcer son suivi sur ces questions dans le cadre de ses actions futures.

Actuellement, les travailleurs de la chaîne de valeur de Accor ne participent pas directement à la définition ou au suivi des indicateurs ou des objectifs visant à améliorer les conditions de travail, ni à l'identification des Plans d'actions associés.

Cependant, le Comité d'Entreprise Européen a été informé lors de l'élaboration de la Politique Droits humains. De plus, les alertes concernant les droits humains sont examinées lors de Comités mensuels, soutenus par des indicateurs clés de performance (KPIs) et le Comité éthique, qui réalise un suivi régulier.

Temps de travail

Malgré toute l'attention que Accor porte à cette problématique de temps de travail décent, le Groupe n'a pas encore pu mettre en place d'objectifs précis sur cette dimension, ce qu'il s'efforcera de faire dans les années à venir ainsi que d'en suivre l'atteinte, en impliquant lorsque possible les salariés concernés et/ou leurs représentants.

3.1.3.2.4 Engagements relatifs aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement (S2-1/2/4/5)

La gestion responsable des travailleurs de la chaîne d'approvisionnement référencée Accor constitue un enjeu central de la stratégie de durabilité de l'entreprise. Dans le cadre de la CSRD et conformément aux exigences de l'ESRS S2, la Direction des Achats s'engage à identifier, prévenir et atténuer les impacts réels et potentiels sur les droits humains et les conditions de travail au sein de la chaîne d'approvisionnement référencée.

La chaîne d'approvisionnement Accor s'étend sur plusieurs zones géographiques et implique une diversité de partenaires dont les pratiques peuvent avoir des conséquences significatives sur les travailleurs. Cette section présente l'approche de diligence raisonnable, les risques identifiés, les actions menées avec les fournisseurs référencés, ainsi que les indicateurs de suivi mis en place.

Organisation interne : la Directrice générale Achats représente la fonction et le rôle le plus élevé au sein de la Direction Achats de l'entreprise qui est opérationnellement responsable de veiller à ce que l'engagement auprès des fournisseurs référencés soit effectif et que les résultats de cet engagement orientent l'approche adoptée par Accor.

Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement

En ce qui concerne les impacts négatifs associés aux **droits humains et au travail forcé**, Accor attend de ses fournisseurs référencés qu'ils se conforment à la Charte Achats Responsables et qu'ils s'assurent que leurs fournisseurs, prestataires de services et sous-traitants s'y conforment également.

En effet, la Charte Achats Responsables inclut des engagements liés aux droits humains. La Politique Droits Humains précise que Accor attend de ses fournisseurs qu'ils se conforment à cette Charte.

Les fournisseurs référencés s'engagent via cette Charte à ne jamais recourir au travail forcé par la menace ou l'intimidation et à exercer un contrôle vigilant de leurs fournisseurs et sous-traitants qui pourraient avoir recours à toutes formes de travail forcé exercé sous la menace ou la contrainte. Les fournisseurs référencés s'engagent également à respecter strictement la limite d'âge fixée dans la législation de chaque pays où ils opèrent et à ne jamais faire travailler un enfant de moins de 15 ans dans quelque pays que ce soit, à faire preuve de la plus grande vigilance dans le choix de leurs fournisseurs et prestataires, et à refuser de travailler ou cesser immédiatement de travailler avec ceux qui font travailler des enfants dont l'âge serait inférieur à la limite légale ou qui aurait moins de 15 ans (le plus élevé des deux).

En vertu de cette Charte, Accor engage contractuellement ses fournisseurs référencés à respecter la législation locale relative au temps de travail, aux salaires et aux heures supplémentaires, ou, en l'absence de cadre national, à se conformer aux normes de l'OIT (Organisation Internationale du Travail). Plus largement, la Charte formalise des engagements sur le respect des conditions de travail, incluant les conditions d'emploi, le temps de travail, la santé et la sécurité, le dialogue social, ainsi que les relations avec les prestataires et sous-traitants, en définissant des principes généraux sans en détailler les différentes typologies (comme le travail précaire ou la traite des êtres humains). Elle prévoit également la promotion de la diversité et de l'inclusion, le respect des personnes et des droits fondamentaux du travail, et contribue à prévenir le travail forcé, le travail dissimulé et le travail des enfants.

D'autre part, le Guide Achats destiné aux Hôtels permet de structurer et recommander les pratiques d'achat auprès de fournisseurs non référencés autour de principes éthiques et responsables. Il rappelle aux hôtels (hors Autres activités) leurs responsabilités lors de leurs achats, notamment en matière de respect des droits humains et de conditions de travail décentes. En intégrant ces exigences, le guide contribue à prévenir le recours à des pratiques inéquitables ou des conditions de logement indignes, tout en alignant la chaîne d'approvisionnement sur les engagements durables du Groupe.

De la même manière, le Process de sélection et référencement des fournisseurs et le plan de contrôle permettent de prévenir les risques liés au travail forcé et aux conditions de logement indignes en intégrant des critères sociaux et éthiques dès le début du processus d'achat. Les évaluations durables et audits garantissent que les fournisseurs respectent les normes, et des actions correctives sont demandées en cas de non-conformité, assurant ainsi des conditions de travail respectueuses et sécurisées.

En ce qui concerne **l'impact positif et les risques associés aux conditions de travail,** la Charte Achats Responsables et le Guide Achats Hôtel permettent à Accor de développer son impact sur la santé et la sécurité du personnel en les sensibilisant et en leur fournissant des directives précises et claires pour se conformer aux attentes du Groupe.

Ces éléments, en établissant des attentes élevées en matière de respect des droits fondamentaux et de conditions de travail dignes, permettent de sensibiliser les fournisseurs aux enjeux cruciaux de la santé et de la sécurité au travail. En intégrant ces outils dans sa gestion de la chaîne d'approvisionnement, Accor contribue à protéger les travailleurs des risques liés à des pratiques inappropriées ou dangereuses.

Par ailleurs, en renforçant la vigilance et en instaurant un cadre de référence clair pour ses fournisseurs, notamment à travers le plan de contrôle pour les fournisseurs référencés et ses Politiques Achats décrites ci-dessous, Accor participe à la réduction des problématiques courantes, telles que les accidents ou les violations des droits, qui pourraient entraîner des risques financiers et réputationnels. La mise en plan d'un cadre de référence strict sur les enjeux de santé et sécurité se fait dès les premières étapes de l'appel d'offres, avec le Process de sélection et référencement des fournisseurs.

Ainsi, en utilisant ces éléments, Accor peut non seulement protéger les travailleurs, mais également réduire les problématiques liées à la chaîne d'approvisionnement, limitant ainsi les risques potentiels.

La Direction des Achats impose un code de conduite à l'ensemble de ses fournisseurs avec des modalités d'application adaptées en fonction du référencement ou non :

- si le **fournisseur est référencé**, il est soumis à une obligation contractuelle de signature de la Charte Achats Responsables ;
- si le **fournisseur n'est pas référencé**, les hôtels disposent du Guide Achats Hôtel.

Charte Achats Responsables

La Charte Achats Responsables formalise les engagements attendus par Accor de la part des fournisseurs référencés en matière d'éthique, de respect des droits humains, de protection des droits des salariés, de respect de l'environnement et de conformité aux lois et règlements applicables, quels que soient leur localisation, leur volume d'activité avec Accor et la catégorie de solutions référencées. Cette Charte, en annexe des contrats de référencement, est une **obligation contractuelle**. Elle s'applique donc à l'ensemble des fournisseurs référencés, quels que soient leur localisation, leur volume de ventes ou la catégorie de biens ou services, et est annexée aux contrats.

La Charte Achats Responsables souligne le rôle des fournisseurs sous différents prismes :

- **« Entreprises responsables »**. Les fournisseurs s'engagent au :
  - **respect des réglementations applicables** : règlementations internationales ou nationales, conformité aux règles Accor sur la sécurité et l'hygiène alimentaire,
  - **respect des règles commerciales et de l'éthique** : lutte contre la corruption, le trafic d'influence et les conflits d'intérêts, lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, respect des règles de concurrence, promotion de relations d'affaires durables,
  - **respect des biens et données** : lutte contre la fraude, protection des données personnelles et de l'information.
- **« Employeurs responsables ».** Les fournisseurs s'engagent au :
  - **respect des conditions de travail** de leurs employés : respect de la législation locale et des normes de l'OIT sur les temps de travail et salaire, promotion du dialogue social et de la santé et sécurité, gestion éthique des sous-traitants et prestataires,
  - **respect et promotion de la diversité et de l'inclusion** : suivi des engagements de Accor,
  - **respect des personnes** : respect des lois de protection des partenaires directs de l'entreprise,
  - **respect et promotion des droits fondamentaux du travail** : interdiction du travail forcé, dissimulé et des enfants ;
- **« Entreprises engagées pour la société civile et la planète ».** Les fournisseurs s'engagent au :
  - **respect de l'environnement** : préservation des ressources naturelles, utilisation de matériaux et produits durables, gestion raisonnable des ressources en eau, limitation de la pollution et des rejets, préservation de la biodiversité, limitation des déchets, du gâchis alimentaire et promotion du recyclage, suppression des produits à usage unique en plastique,
  - **respect des communautés locales** : promotion d'une alimentation saine et durable, prise en compte des impacts de l'activité sur les communautés locales.

Guide Achats Hôtel

Le Guide Achats Hôtel vise à décrire l'ensemble des **risques et recommandations permettant une meilleure maîtrise de la chaîne d'approvisionnement**. Ce guide est accessible pour l'ensemble des hôtels et salariés Accor et remplit plusieurs objectifs :

- réduction des risques pour Accor lorsqu'un hôtel effectue un achat avec un fournisseur non référencé ;
- alignement avec les réglementations applicables, la Politique Droits humains Accor et les engagements de Accor liés au développement durable ;
- description de l'ensemble des règles relatives à ces impératifs pour lesquelles le Groupe recommande un respect strict ;
- rappel aux hôtels de l'ensemble des vérifications réalisées par la Direction des Achats lors du référencement d'un fournisseur.

Le guide rappelle les principales exigences demandées par Accor lors des achats réalisés par les hôtels auprès de fournisseurs non référencés :

- **acheter en toute légalité** : le guide rappelle la responsabilité des hôtels dans le respect des réglementations locales et des normes internationales. Il présente les recommandations du Groupe en matière de respect des droits de l'homme et du travail, respect de l'environnement, de Politique de Lutte contre la corruption, protection des données personnelles, et de Politique de Qualité, d'hygiène et de sécurité sanitaire ;
- **acheter de manière responsable** : le guide rappelle la responsabilité des hôtels dans l'analyse et la mesure du niveau de performance environnementale, sociale et éthique des fournisseurs. Il présente les différents niveaux de responsabilité des hôtels : intégration de critères de durabilité lors de l'expression des besoins, de la sélection des fournisseurs et rappel d'intégration de la Charte Achats Responsables lors de la contractualisation ;
- **acheter en toute sécurité** : le guide rappelle la responsabilité des hôtels dans la maîtrise des risques sanitaires et bactériologiques.

Politique Achat des sièges

La **Politique Achats de l'ensemble des sièges sociaux** est décrite dans le document « *Corporate Procurement Policy – Headquarter + Head Offices* ».

Cette Politique Achats définit le **cadre de toutes les dépenses** effectuées au nom de tous les sièges sociaux de Accor, au niveau des divisions (Premium Midscale Economy/Luxe & Lifestyle), régions ou marques et les **processus que chaque collaborateur doit suivre** lorsqu'il achète des biens ou des services au nom de Accor. Cette Politique a pour but de clarifier le modèle de base avec des **règles globales communes**, tout en prenant en compte les **exigences légales locales**. Cette Politique ne couvre que les besoins internes des sièges de Accor et exclut donc les activités d'achat des hôtels.

La Politique définit :

- **le champ d'application** en termes de catégories d'achats, d'organisation et d'équipes Accor concernées ;
- **les principes généraux d'intégration du développement durable dans les processus Achats** : respect des réglementations en vigueur, Charte Achats Responsables, etc. ;
- **les principes relatifs à la Charte Éthique et RSE, au Programme de conformité, à la Gestion des Risques** : prévention de la corruption, devoir de vigilance, processus KYC, règlement général sur la protection des données, gestion des risques financiers ;
- **les phases du processus de sélection des fournisseurs et les points de vigilance associés** (*Process de sélection et référencement des fournisseurs* présenté ci-dessous dans la sous-section « Plans d'actions relatifs aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement ») :
  - de l'identification du fournisseur à la conclusion d'un contrat avec le fournisseur sélectionné (de la source au contrat),
  - de la demande d'achat au paiement du fournisseur (*Procure-to-Pay*).
- les **responsabilités de chaque partie prenante** (Départements opérationnels, Départements Achats, Contrôle de gestion, Comptabilité, Juridique, Contrôle interne, Audit interne, etc.) ;
- les **outils** et documents à utiliser ;
- le **soutien de la Direction Achats du Groupe** (pour Le siège et les bureaux centraux) ;
- les **règles** des Politiques existantes du Groupe telles la Politique Juridique, informations sur les DOA *(Delegation Of Authority)*, POA (*Power Of Authority)*, etc.

Politique Achats pour le référencement des produits et services

La Politique GPO *(Global Procurement Organization)* est à destination de l'ensemble des acheteurs de la Direction des Achats Accor. Elle vise à leur fournir les éléments nécessaires au bon exercice de leur profession, à faciliter l'arrivée des nouveaux membres du personnel et à renforcer les liens avec les autres Départements Achats dans le monde.

Cette Politique présente et définit les éléments suivants :

- la **gestion des risques** : devoir de vigilance, corruption, conflits d'intérêts, données personnelles, achats responsables, santé financière, gestion de la qualité, etc. ;
- les **activités d'achats** des hôtels : gestion de l'offre, des marchandises, communication, performance, etc. ;
- les **outils et systèmes** utilisés.

Toutes les Politiques Achats du Groupe sont sous la responsabilité de la **Directrice générale Achats**. Ces Politiques ont été développées par la Direction des Achats et sont suivies par ses équipes.

Divers canaux de communication sont utilisés pour assurer que les fournisseurs comprennent et appliquent les Politiques du Groupe. Par exemple, en 2025, un webinaire dédié à la feuille de route Achats Responsables 2025 a été organisé, réunissant plus de 1 200 participants. La session a présenté les priorités pour l'année, notamment la conformité de la chaîne d'approvisionnement, la décarbonation et le développement d'une offre alimentaire plus responsable. Les échanges et questions des participants ont permis de confirmer leur engagement et leur compréhension des enjeux présentés.

D'autre part, les Politiques du Groupe, les Chartes et autres documents sont accessibles en ligne et/ou via l'Intranet Accor.

Au cours de l'exercice, Accor a procédé à la mise à jour de sa Charte Achats Responsables ainsi que de son Guide Achats Hôtel. Ces deux nouvelles versions seront déployées à partir de 2026. Cette révision s'est appuyée sur un processus de consultation approfondi impliquant les différents Départements du Groupe, dans le but de s'assurer que ces documents demeurent pleinement alignés avec les attentes internes et reflètent de manière fidèle les exigences, standards et principes promus par Accor en matière d'achats responsables.

Parallèlement, Accor a engagé les travaux de conception de son nouveau plan de contrôle fournisseurs pour application à partir de 2026 Ce dispositif, actuellement en cours de développement, fait l'objet d'une co-construction avec les différentes régions dans lesquelles le Groupe opère, afin de garantir que les pratiques de gestion et de contrôle des fournisseurs soient adaptées aux contextes locaux tout en restant cohérentes avec les orientations stratégiques globales d'Accor.

Plans d'actions relatifs aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement

Accor met en œuvre des actions visant à renforcer le dialogue avec les travailleurs des fournisseurs référencés de la chaîne d'approvisionnement et à garantir le respect des normes établies. Ces engagements peuvent avoir directement lieu avec les travailleurs des fournisseurs référencés (dans le cas des audits sur site par exemple) ou avec leurs représentants (dans le cas de la signature de la Charte Achats Responsables, lors de la contractualisation par exemple). Ces actions s'articulent autour de quatre axes :

- le **plan de contrôle** repose sur des engagements contractuels qui permettent d'avoir une communication directe avec les fournisseurs référencés sur leurs pratiques et les attentes de Accor. L'avancement du plan de contrôle 2022-2025 sur l'année 2025 est présenté dans la sous-section « Objectifs et résultats » de la présente section. Aussi, durant l'année 2025, des webinaires dédiés à la stratégie d'achats responsables de Accor ont été organisés pour engager les fournisseurs référencés sur la feuille de route achats responsables de Accor, incluant l'ensemble des attentes contractuelles et les processus en place, tels que le processus d'évaluation EcoVadis ou d'audits sur site ;
- le **Guide Achats Hôtel** fournit des lignes directrices claires et facilite une communication fluide avec les fournisseurs non référencés ;

- les **Politiques Achats des sièges sociaux et des Directions Achats** servent de cadre pour engager un dialogue structuré et transparent avec les fournisseurs ;
- le **Process de sélection et référencement des fournisseurs** favorise un échange approfondi dès les premières étapes de la relation contractuelle, afin de définir des objectifs partagés et d'assurer leur suivi régulier.

Ces initiatives ne se limitent pas au contrôle des fournisseurs, elles instaurent un cadre de dialogue continu pour partager les règles définies par Accor et recueillir des retours sur les pratiques des fournisseurs. Ce partenariat actif contribue à développer une chaîne d'approvisionnement durable, fondée sur le partage d'informations.

De plus, les évaluations réalisées par EcoVadis permettent d'obtenir un score moyen qui reflète l'engagement des fournisseurs référencés sur les différents piliers évalués. La Direction des Achats peut ainsi consulter le taux de réponse aux évaluations EcoVadis et le score moyen des fournisseurs référencés, offrant une vue globale de l'efficacité de l'engagement avec les travailleurs des fournisseurs référencés de la chaîne d'approvisionnement.

Les audits visent à garantir la conformité aux normes internationales et à identifier les domaines nécessitant des actions correctives pour améliorer les pratiques des fournisseurs.

Ces évaluations et audits organisés par la Direction des Achats auprès des fournisseurs référencés concernés se font directement auprès des travailleurs de la chaîne d'approvisionnement. Les résultats de ces engagements sont documentés par des pièces justificatives et analysés par la suite, par les entreprises évaluatrices.

La Direction des Achats reconnaît l'importance de prendre en compte les perspectives des travailleurs de la chaîne d'approvisionnement qui peuvent être particulièrement vulnérables ou marginalisés. Accor prévoit d'aborder ce sujet dans les prochaines feuilles de route. En effet, des travaux sont en cours avec le Collectif d'Entreprises pour une Économie Plus Inclusive, dont Accor est co-sponsor depuis 2022, afin de mieux identifier et traiter les besoins des travailleurs vulnérables et/ou marginalisés tout au long de sa chaîne d'approvisionnement.

Cartographie des risques et plan de contrôle

En 2022, pour répondre aux engagements du Groupe, le plan de contrôle pour une meilleure maîtrise des achats référencés a évolué et s'appuie sur une **cartographie des risques fournisseurs** en matière environnementale, sociétale et éthique.

Cette cartographie, réalisée par un cabinet de conseil externe, évalue les catégories d'achats sur 16 risques répartis en cinq familles (environnement, droits humains, conditions de travail, santé-sécurité et éthique) et a abouti au classement des 104 catégories d'achats en trois niveaux de risque : « risque faible », « risque élevé » et « risque très élevé ». Un processus de gestion de risques est défini, permettant le déclenchement de contrôles spécifiques auprès de ses fournisseurs référencés selon leur niveau de risque identifié.

Le **plan de contrôle** porte sur les années 2022 à 2025 et concerne les fournisseurs référencés du Groupe. Ce plan comprend plusieurs niveaux de contrôle :

- l'**engagement de tous les fournisseurs référencés** par :
  - la signature de la **Charte Achats Responsables** (ou équivalent),
  - la signature de la **clause contractuelle** dédiée aux obligations environnementales et sociales dans les contrats de référencement qui garantit notamment l'engagement des fournisseurs référencés à effectuer des évaluations et/ou audits à la demande de Accor ;
- **l'évaluation des fournisseurs référencés identifiés à risque « élevé » ou « très élevé »** et représentant un volume d'activité avec Accor de plus de 30 000 euros par an. Il s'agit d'une évaluation environnementale (incluant un module carbone), sociale et éthique réalisée par un tiers (EcoVadis), sur la base d'un questionnaire spécifique à la taille et à l'activité sectorielle des fournisseurs. La performance durable des fournisseurs référencés est mesurée en fonction de la qualité des réponses au questionnaire et de l'analyse des documents justificatifs fournis.

  Les éléments évalués dans ce cadre sont les suivants (hormis pour certains prestataires de services qui ne sont pas évalués sur les enjeux environnementaux) :
  - **Environnement** : documentation sur les politiques environnementales, gestion des déchets et de l'eau, pollution, économie circulaire, émissions de CO_2, utilisation d'énergie, etc.,
  - **Travail et droits humains** : documentation sur les politiques liées aux conditions de travail, santé et sécurité, diversité et inclusion, pratiques de recrutement, satisfaction des salariés, etc.,
  - **Éthique** : documentation sur les politiques d'éthique, corruption, sécurité de l'information, procédure de lancement d'alerte,
  - **Achats responsables** : documentation sur les politiques d'achats responsables, code de conduite fournisseurs, évaluation fournisseurs, packaging, etc.

  Pour les fournisseurs identifiés à risque « élevé », si le score EcoVadis est inférieur à 30/100, un plan d'actions correctif est demandé par la Direction des Achats et doit être prouvé lors de l'année suivant l'évaluation. Une nouvelle évaluation EcoVadis est alors requise. Si le score obtenu est à nouveau inférieur à 30/100, le fournisseur doit être déréférencé. Sinon, le fournisseur rejoint le processus habituel et sera donc évalué trois ans après.

  Pour les fournisseurs identifiés, à risque « très élevé », si le score EcoVadis est inférieur à 43/100, un audit sur site est demandé par la Direction des Achats, comme expliqué ci-dessous ;
- **l'audit des fournisseurs référencés identifiés « à risque très élevé »** et représentant un volume d'activité avec Accor de plus de 30 000 euros par an. Les fournisseurs référencés identifiés à « risque très élevé » et ayant obtenu un résultat EcoVadis inférieur à 43/100, font l'objet d'un audit sur site réalisé par un tiers (Intertek ou Bureau Veritas en fonction du pays). Cet audit est basé sur un référentiel intégrant six critères (droits du travail, conditions de travail, santé et sécurité, système de management, éthique et environnement).

  Lorsque le score de l'audit sur site est inférieur à 70/100 et/ou présente une non-conformité majeure, un plan d'actions correctif est demandé par la Direction des Achats et doit être prouvé lors de l'année suivant l'audit. Un nouvel audit est alors requis. Si le score obtenu est à nouveau inférieur à 70/100, le fournisseur doit être déréférencé. Sinon, le fournisseur rejoint le processus habituel et sera donc évalué trois ans après par EcoVadis.

Les éléments audités dans ce cadre incluent les piliers suivants (hormis pour certains prestataires de service dont seuls les piliers sociaux, santé et sécurité et éthique sont audités) :

- **Environnement** *:* gouvernance, gestion des déchets, des matériaux et de l'eau, biodiversité, émissions dans l'air, etc.,
- **Changement climatique** : gestion de l'énergie, émissions de gaz à effet de serre, empreinte carbone, etc.,
- **Social** : travail forcé et des enfants, liberté d'association, conditions de travail, bien-être au travail, développement de carrière, égalité de genre, inclusion et diversité, etc.,
- **Santé et sécurité** : santé au travail, urgences, activités à risque, etc.,
- **Éthique** : reporting de responsabilité sociale d'entreprise, corruption, conduite des affaires, protection des données et confidentialité, etc.

Au-delà de ce plan de contrôle des fournisseurs, la Direction des Achats a mis en place depuis 2021 des **audits spécifiques à la « sous-traitance responsable » en Europe du Sud**. Dans la continuité de l'offre de sous-traitance responsable, ce plan de contrôle spécifique a été étendu fin 2024 à l'ensemble des entreprises de nettoyage référencées en Europe. Ce plan de contrôle inclut un référentiel spécifique à la catégorie, et une augmentation de la fréquence de contrôle et de suivi (annuelle).

Le Process de sélection et référencement des fournisseurs décrit l'ensemble des **vérifications nécessaires au développement d'une chaîne d'approvisionnement responsable**. Il a été formalisé par la Direction des Achats et déployé à l'ensemble des équipes achats. Il est structuré autour des six étapes essentielles, en partant des appels d'offres jusqu'à la contractualisation :

- **Expression des besoins** du Groupe : intégration des critères environnementaux, sociaux et éthiques dans l'expression du besoin (cahier des charges), que cela concerne des achats de produits ou de services. En fonction du niveau de risque de la catégorie achats concernée par l'appel d'offres (selon la cartographie des risques décrite ci-dessus), des éléments de vérifications supplémentaires sont requis à travers le processus de référencement ;
- ***Sourcing/Request for Information*** *:* les acheteurs du Groupe collectent l'ensemble des certifications sociales et environnementales des fournisseurs, s'ils en possèdent. D'autre part, le niveau de risque associé au pays de production est aussi identifié grâce au *Human Freedom Index*. Les acheteurs s'assurent également du respect des règles d'éthique présentées par Accor dans sa Charte Éthique et RSE, et présentent notamment, la plateforme d'alerte du Groupe, *Accor Integrity Line* ;
- ***Request for Proposal*** *:* les acheteurs incluent la Charte Achats Responsables pour signature et engagement, ainsi que la clause contractuelle dédiée aux exigences développement durable qui seront exigées durant le contrat de référencement ;
- **Analyse des offres** : l'ensemble des critères relatifs au développement durable sont analysés à travers une grille de comparaison fournisseurs : valeur ajoutée environnementale et/ou sociale du produit ou du service, gestion des thèmes liés à l'économie circulaire, respect et promotion des droits de l'homme, diversité, équité et inclusion, et maturité carbone. Ces critères environnementaux et sociaux doivent représenter 20 % *a minima* dans la notation totale du fournisseur, parmi les autres critères tels que le prix, la qualité, la logistique, etc. À cette étape, la signature de la Charte Achats Responsables, transmise à l'étape précédente, est exigée pour que le fournisseur puisse continuer le processus de référencement ;
- **Présélection/Négociation** : une évaluation EcoVadis (ou équivalent) valide est requise pour les fournisseurs identifiés à risque « élevé » et « très élevé » ayant un volume d'achats potentiel supérieur à 30 000 euros par an. D'autre part, les fournisseurs présélectionnés doivent être enregistrés dans la plateforme de gestion du KYC « *Know Your Counterpart* » qui analyse le niveau de risque de corruption des entreprises. Le processus KYC est différencié en fonction des risques principaux, du type d'achat et des dépenses annuelles potentielles. Enfin, les acheteurs collectent les déclarations financières annuelles des fournisseurs concernés afin d'analyser le niveau de risque d'insolvabilité ;
- **Contractualisation/Gestion du contrat** : la clause Développement durable et la Charte Achats Responsables sont annexées au contrat. Pour les fournisseurs identifiés à risque « élevé » et « très élevé », le résultat de l'évaluation EcoVadis (ou équivalent) est aussi annexé au contrat de référencement. La conformité de l'ensemble des fournisseurs référencés est suivie durant la vie du contrat grâce notamment au plan de contrôle.

Le Process de sélection et référencement des fournisseurs a fait l'objet en 2024 d'une **formation en ligne obligatoire** pour l'ensemble des acheteurs de la Direction des Achats qui rappelle les engagements du Groupe sur les enjeux environnementaux, sociaux et éthiques, l'adoption de processus d'achats responsables comme une nécessité pour Accor, et la volonté que le développement durable soit une priorité dans le choix des fournisseurs. Cette formation présente ensuite les trois objectifs des Achats Responsables pour Accor :

- la contribution aux engagements du Groupe sur les plans environnementaux, sociaux et éthiques ;
- la sécurisation de la chaîne d'approvisionnement ;
- la conduite du changement pour devenir le partenaire privilégié des hôtels sur les enjeux de développement durable.

Pour finir, l'ensemble des étapes et vérifications à réaliser dès le début de l'appel d'offres et pendant toute la vie du contrat, telles que décrites précédemment, sont détaillées.

Les deux Plans d'actions (Plan de contrôle et Process de sélection et référencement des fournisseurs) sont développés dès l'appel d'offres et tout au long de la vie du contrat.

Initiatives et processus additionnels ayant pour objet l'impact positif sur les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement

La Direction des Achats n'a pas identifié d'initiative ou processus additionnel au plan de contrôle existant pour les fournisseurs référencés et au guide d'achat pour les fournisseurs non référencés en 2025. En effet, des initiatives additionnelles à ces actions existantes visant à générer des impacts positifs pour les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement ne sont pas considérées comme des priorités pour le moment, grâce à l'efficacité des actions actuellement déployées auprès des fournisseurs considérés à risque « élevé » et « très élevé » dans le cadre du plan de contrôle.

Les scores obtenus dans le cadre des évaluations et audits prévus dans le plan de contrôle permettent de suivre et d'évaluer l'efficacité des actions prises, prévues ou en cours, pour prévenir ou atténuer les impacts négatifs sur les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement. En effet, lors de l'évaluation EcoVadis un score sur le volet « Travail & Droits Humains » est accordé. De la même manière, des scores sur les volets « Droits du travail », « Conditions de travail », « Santé et sécurité », « Système de management, éthique » sont accordés dans le cadre des audits sur site. En fonction des scores obtenus, la mise en plan de plans d'action correctifs permet de suivre l'évolution sur les points d'amélioration et sur le score.

D'autre part, la Direction des Achats est actuellement en train de définir le nouveau plan de contrôle pour une application à partir de 2026. Ces travaux visent également à identifier des initiatives ou processus additionnels au plan de contrôle actuel pour les fournisseurs référencés du Groupe.

La Direction des Achats prendra en compte dans l'élaboration de son prochain plan de contrôle des mesures d'évaluation de l'efficacité des nouvelles actions et initiatives portées auprès des fournisseurs référencés.

Gestion des risques matériels

La Direction des Achats s'engage à réduire les risques matériels associés aux impacts et aux dépendances vis-à-vis des travailleurs de la chaîne d'approvisionnement, en veillant à ne pas causer ni contribuer à des impacts négatifs significatifs, grâce notamment à la mise en œuvre de son plan de contrôle. En effet, les plans d'actions correctifs sont le levier central de prise en compte des impacts réels et potentiels sur les travailleurs de la chaîne de valeur. En cas de non-conformité majeure ou de score inférieur à 70/100 lors d'un audit sur site, ces plans permettent de corriger les pratiques identifiées tout en minimisant les répercussions sur les parties prenantes. Si un déréférencement est nécessaire après un nouvel échec, cette décision intervient en dernier recours, après épuisement des mesures correctives responsables.

Gestion des impacts matériels et incidents

La Direction des Achats s'engage à éviter de causer ou de contribuer à des impacts négatifs sur les travailleurs de la chaîne de valeur, notamment les impacts liés au non-respect des conditions d'emploi justes et décentes, et des conditions de logement. Cette approche s'appuie notamment sur la mise en œuvre du plan de contrôle fournisseurs, et plus particulièrement à travers les plans d'actions correctifs et les audits sur site.

De plus, la Direction des Achats s'engage à signaler les **problèmes graves liés aux droits humains** dans sa chaîne d'approvisionnement. Ces violations peuvent être rapportées sous forme de **non-conformités majeures** lors des audits sur site.

Lorsqu'une non-conformité majeure est détectée, elle est signalée dans le rapport d'audit et des actions correctives sont requises par le Groupe, à travers la mise en place d'un plan d'action correctif. Ces plans sont directement liés aux constats figurant dans le rapport d'audit, qui fournit également des axes d'amélioration pour chaque non-conformité majeure, orientant ainsi la définition des mesures à mettre en œuvre. La définition des actions correctives et leur suivi sont assurés par la Direction des Achats afin d'assurer une prise en compte stricte des incidents graves liés aux droits humains.

L'équipe Conformité Achats, rattachée à la Direction Achats, est responsable de la gestion du plan de contrôle fournisseurs. Celui-ci vise à prévenir et à atténuer les impacts négatifs sur les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement référencée, tout en renforçant et en développant les impacts positifs associés. Dans ce cadre, l'équipe met en œuvre les actions nécessaires pour s'assurer du respect des exigences du Groupe, promouvoir la conformité sociale et environnementale des fournisseurs et encourager l'amélioration continue des pratiques au sein de la chaîne de valeur.

Pour mener à bien ses missions, l'équipe collabore étroitement avec la direction Développement durable, notamment sur les enjeux environnementaux et sociaux, ainsi qu'avec le Département Conformité afin de garantir l'alignement des actions entreprises avec les standards éthiques et réglementaires du Groupe.

En octobre 2023, Accor a co-fondé **HARP** (***Hospitality Alliance for Responsible Procurement***), une alliance pilotée par EcoVadis et regroupant cinq groupes hôteliers mondiaux (Accor, Hilton, IHG, Marriott, Radisson) et trois centrales d'achats spécialisées en hôtellerie. L'objectif de cette initiative sectorielle, qui regroupe des entreprises confrontées à des défis similaires en matière de RSE, est d'améliorer la performance sociale et environnementale de la chaîne d'approvisionnement de l'hôtellerie. Cette alliance s'inscrit dans la continuité de l'engagement de Accor en faveur des achats durables et s'engage à respecter la loi *Anti-trust*.

En 2025, deux priorités ont collectivement été définies, l'accélération de la décarbonation de la chaîne d'approvisionnement du secteur hôtelier, ainsi que l'accélération des évaluations de la performance développement durable des fournisseurs référencés du secteur.

D'autre part, en France, depuis 2018, Accor fait partie du « **Collectif d'entreprises pour une économie plus inclusive** » avec 35 autres entreprises de toutes industries pour participer au développement de l'économie inclusive en France. Accor est co-sponsor depuis 2022 du groupe de travail n° 3 « **Des actions en faveur d'une Politique d'achats plus inclusive** » qui contribue au développement de l'inclusion de groupes de personnes et d'entreprises présentant un déficit d'accès, de visibilité, de moyens d'insertion dans l'écosystème économique et social tout en favorisant l'ancrage territorial, grâce à la puissance d'achat des entreprises participantes du Collectif.

Accor œuvre également pour l'inclusion des personnes en situation de handicap, par exemple à travers son partenariat avec Café Joyeux, un restaurant qui emploie des personnes en situation de handicap. Pour la troisième année consécutive, Accor a co-organisé en novembre 2024 le forum des achats inclusifs réunissant un panel de fournisseurs inclusifs référencés et les directions achats des entreprises membres.

La Direction des Achats n'a pas encore mis en place de mécanismes formels permettant aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement et à leurs représentants de participer aux décisions concernant la conception et la mise en œuvre des démarches liées aux achats.

Cependant, la Direction des Achats organise, lorsque cela est nécessaire, des échanges avec les fournisseurs afin de discuter des enjeux spécifiques et de trouver des solutions adaptées. Ces initiatives visent à **renforcer l'inclusion et la participation des fournisseurs**, pour s'assurer que leurs voix et leurs intérêts soient mieux pris en compte dans ses actions. Le prochain plan de contrôle permettra d'identifier des actions à mettre en œuvre pour proposer une meilleure inclusion des travailleurs de la chaîne d'approvisionnement dans la prise de décision relative aux démarches achats.

Ainsi, comme les initiatives liées à ce point sont encore en phase de réflexion et occasionnelles, la Direction des Achats n'a pas encore de résultats positifs à partager sur les mécanismes formels d'intégration des travailleurs de la chaîne d'approvisionnement.

Gestion des impacts positifs

Les initiatives et processus de Accor visant à générer des impacts positifs pour les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement sont conçus pour soutenir plusieurs Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU :

- Tout d'abord, la **Charte Achats Responsables** et notamment **l'élimination du travail forcé, dissimulé et des enfants** participe à l'ODD 8 « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous », et plus particulièrement le point 8.7 « Prendre des mesures immédiates et efficaces pour supprimer le travail forcé, mettre fin à l'esclavage moderne et à la traite d'êtres humains, interdire et éliminer les pires formes de travail des enfants, y compris le recrutement et l'utilisation d'enfants soldats et, d'ici à 2025, mettre fin au travail des enfants sous toutes ses formes. ».
- De la même manière, la **Charte Achats Responsables** et les engagements relatifs à la partie « **Employeur Responsable** » participent à l'ODD 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 », et plus particulièrement le point « 16.1 Réduire nettement, partout dans le monde, toutes les formes de violence et les taux de mortalité qui y sont associés. ».

Objectifs et résultats

Plan de contrôle

Dans le cadre du **plan de contrôle 2022-2025**, l'objectif de la Direction des Achats est d'atteindre les 100 % de taux de déploiement auprès **des fournisseurs référencés**.

Ce taux de déploiement comprend trois indicateurs :

Indicateur	Périmètre d'application	Taux fin 2024	Taux fin 2025
Part des fournisseurs référencés s'engageant à respecter la Charte Achats Responsables (ou équivalent)	Tous les fournisseurs référencés	100,0 %	100,0 %
Part des fournisseurs référencés ayant réalisé une évaluation EcoVadis valide (< 3 ans) ou équivalent	Fournisseurs référencés « à risque élevé » et « à risque très élevé » représentant un chiffre d'affaires avec Accor supérieur à 30 000 euros	63,0 %	98,0 %
Part des fournisseurs référencés ayant été soumis à un audit externe ou en cours de planification	Fournisseurs référencés « à risque très élevé » avec un score EcoVadis inférieur à 43/100	48,0 %	83,0 %

Ces indicateurs sont identifiés et suivis grâce aux outils internes de suivi du déploiement du plan de contrôle fournisseurs : le *Supply Chain Compliance Tracker* et le *Supply Chain Compliance Dashboard*. Ces outils sont régulièrement mis à jour pour suivre les avancées des contrats et fournisseurs.

Source-to-Contract Process

Dans le cadre de la formation en ligne obligatoire présentant le Process de sélection et de référencement des fournisseurs, développée et déployée par la Direction des Achats en 2024, l'objectif était d'atteindre 100 % des acheteurs formés au sein de la Direction des Achats fin 2025. Fin 2025, ce taux s'élève à 99 %. Les 1 % restants sont actuellement en cours de finalisation de la formation en ligne. Le suivi de cet objectif se fait directement grâce à un export de l'outil et à l'analyse des données de complétion de la formation.

L'objectif fixé par Accor pour fin 2025 était **d'atteindre 100 % des fournisseurs référencés conformes au plan de contrôle défini ci-dessus.**

- À fin 2025, **100 % des fournisseurs référencés** se sont engagés sur la Charte Achats Responsables (ou engagement équivalent conforme aux standards Accor et ayant fait l'objet d'une vérification par la Direction des Achats). Cela représente environ 4 500 fournisseurs.
- De plus, 98 % des fournisseurs identifiés « à risque » ou « à haut risque » (soit **99 % du volume d'achat** concerné) ont été évalués par EcoVadis ou disposent d'une certification équivalente (basée sur une évaluation complète des piliers environnementaux, sociaux et éthiques, et vérifiée par la Direction des Achats). Cela correspondant à plus de **2 000 évaluations EcoVadis,** dont le score moyen a augmenté de **17 points** sur 100 entre 2022 et 2025, à la suite des mesures de vérification et d'embarquement des fournisseurs déployées par Accor dans le cadre de ce plan de contrôle. Les 2 % des fournisseurs concernés non évalués sont engagés dans des dispositifs de suivi spécifiques (comprenant notamment des évaluations ciblées, des échanges avec les équipes Achats et un accompagnement adapté) ou dans un processus de déréférencement lorsque les exigences du Groupe restent insatisfaites.
- En complément, 83 % des fournisseurs référencés concernés, correspondant à ceux identifiés à risque très élevé et ayant un score EcoVadis inférieur à 43/100, ont été audités ou sont en cours d'audit par un tiers sélectionné (Bureau Veritas ou Intertek). Cela représentant environ 150 fournisseurs. Les 17 % de fournisseurs restants seront priorisés dans le prochain plan de contrôle débutant en 2026. Ces derniers ayant déjà fait l'objet d'une première vérification par l'évaluation EcoVadis, fournissant un point de référence fiable pour orienter les mesures de suivi et d'accompagnement complémentaires.

Les fournisseurs de Accor et leurs salariés sont **informés des résultats de leur performance via la plateforme EcoVadis**, qui communique les scores obtenus par chaque fournisseur. Cette démarche permet une **transparence et une visibilité** sur les critères de performance à atteindre.

Les rapports et résultats EcoVadis ainsi que les résultats des audits sur site mettent en lumière les points positifs ainsi que les axes d'amélioration pour chaque fournisseur. Ces documents permettent aux fournisseurs de mieux comprendre leur notation et la mise en place de plans d'amélioration.

Comme expliqué précédemment, la Direction des Achats est actuellement en train de constituer le **nouveau plan de contrôle** pour application à partir de 2026.

3.1.3.2.5 Mécanismes d'alertes (S2-3)

Mesures pour remédier aux cas avérés de non-respect des droits humains des travailleurs de la chaîne de valeur de Accor

En tant qu'acteur mondial, Accor opère à travers un réseau étendu d'hôtels franchisés et de fournisseurs référencés dans le cadre d'un modèle d'affaires *asset light*. Ce modèle limite le contrôle direct du Groupe sur les opérations locales, qui s'exercent dans des contextes juridiques et culturels variés.

L'approche suivie en matière de remédiation des impacts négatifs auprès des travailleurs de la chaîne de valeur (franchisés comme fournisseurs) est la même que celle décrite au sein de la section « 3.1.4.3.2 Mécanisme d'alerte » relatives à l'éthique des affaires avec la plateforme d'alerte *Accor Integrity Line*.

Elle permet aux travailleurs des sites franchisés, des fournisseurs et de toutes autres parties prenantes de signaler des incidents ou des situations à risque, ce qui facilite une intervention et un traitement rapide et approprié. Par ailleurs, les travailleurs des sites franchisés peuvent également faire part directement de leurs préoccupations ou problématiques à leur hiérarchie ou aux correspondants People & Culture.

Il est à noter que la plateforme d'alerte *Accor Integrity Line* est mentionnée dans la Charte Achats Responsables, signée par l'ensemble des fournisseurs référencés, ainsi que dans le Guide Achats Hôtel pour les fournisseurs non référencés.

Elle est ouverte pour **signaler tout comportement illégal ou contraire à l'éthique** dont un fournisseur serait témoin dans ses activités commerciales avec Accor. Si un fournisseur est témoin d'un comportement inapproprié qui devrait être porté à la connaissance de Accor, il doit le signaler à la Direction des Achats de Accor afin qu'il soit traité et corrigé de manière appropriée.

L'ensemble des informations relatives à l'*Accor Integrity Line* sont décrites dans la section « 3.1.4.3.2 Mécanismes d'alertes ».

Lorsqu'une alerte est remontée sur *Accor Integrity Line* et que cela concerne un fournisseur, la Direction des Achats peut être impliquée dans la mise en place d'actions correctives. Ces actions peuvent déboucher sur la vérification de l'évaluation EcoVadis, le lancement d'un audit sur site, etc.

3.1.3.3 Les communautés locales (ESRS S3)

3.1.3.3.1 Les enjeux matériels liés aux communautés locales et modèle d'affaires (SBM-3)

Pour structurer et rendre compte des principaux impacts, risques et opportunités liés aux communautés, Accor les a regroupés en deux grandes catégories comme suit.

Impact, risque ou opportunité (IRO)	Typologie de matérialité	Position de l'IRO dans la chaîne de valeur	Horizon temporel [1]	Activités concernées
Droits économiques, sociaux et culturels des communautés				
Impact négatif lié à l'existence de violences sexuelles sur site à l'égard de toute personne et plus spécifiquement, lié à l'exploitation sexuelle des enfants dans le secteur du tourisme	Impact négatif	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur	C-M-LT	
Contribution au développement économique et social local	Impact positif	Activités en amont et en aval de la chaîne de valeur	C-MT	

Politique clé	Plans d'action clés	Objectifs clés
• Charte Éthique et RSE • Politique Droits humains	• Contribuer au développement social et économique des communautés locales partout dans le monde • Fonder le projet *Heartist® Volunteering Program* • Soutenir des actions de solidarité portées directement par Accor et via son Fonds de dotation *Accor Heartist® Solidarity* • Sensibiliser le personnel sous enseigne Accor aux violences sexuelles et à l'exploitation sexuelle des enfants (Programme WATCH 2.0), tout en renforçant la détection et le signalement des comportements suspects associés • Remédier aux impacts négatifs des violences sexuelles en déployant des mécanismes d'alerte, des outils de remontée d'incident à destination des hôtels, ainsi que des procédures, initiatives et outils de gestion de crise, incluant le manuel de gestion de crise ALERT • Suivre les alertes remontées via *Accor Integrity Line*	Atteindre au moins 40 % des bénéficiaires des projets soutenus par le Fonds de dotation ayant une « sortie positive durable » à l'issue du projet, soit en reprise de formation, soit en emploi d'ici 2025 (voir Objectifs « 3.1.3.3.2 Les communautés affectées »)

(1) Court-Moyen-Long terme.

L'analyse de double matérialité a permis d'identifier plusieurs impacts, positifs et négatifs, sur les communautés locales. Suite à l'actualisation de l'analyse de matérialité en 2025, certains enjeux précédemment jugés matériels, tels que le déplacement des communautés locales, ont été réévalués de façon approfondie et ne répondent plus aux critères de matérialité définis selon les exigences des ESRS. Par conséquent, les informations relatives à ces enjeux, bien que toujours considérées dans l'approche globale de développement durable de Accor, ne sont plus présentées parmi les enjeux matériels prioritaires de ce rapport.

En tant qu'acteur mondial de l'hospitalité, Accor reconnaît les défis propres à son secteur, notamment les risques sociaux spécifiques qui peuvent émerger dans certaines destinations touristiques. Ces enjeux incluent en particulier des problématiques de violences ou d'exploitation sexuelle au sein des communautés locales, notamment des enfants.

Toutes les communautés locales sur lesquelles Accor est susceptible d'avoir des impacts matériels sont incluses dans les informations que Accor publie au titre de l'ESRS 2 et sont considérées dans le cadre de ce rapport.

3.1.3.3.2 Les communautés affectées (S3-SBM-2/3, S2-1)

Les communautés potentiellement impactées par les activités de Accor, que ce soit directement ou via sa chaîne de valeur en amont et en aval telle que décrite à la section thématique 3.1.3.2 « Agir de manière responsable avec les travailleurs de la chaîne de valeur », incluent notamment les communautés locales vivant ou travaillant à proximité des hôtels ou des sites de construction de nouvelles infrastructures. Dans ce contexte, certains groupes au sein de ces communautés peuvent se trouver en situation de vulnérabilité particulière. C'est le cas des enfants mineurs qui constituent une population vulnérable en raison de différents facteurs notamment liés à la pauvreté, la négligence ou l'absence de cadre légal appliqué.

Dans certaines régions du monde marquées par des conditions socio-économiques difficiles ces impacts négatifs peuvent être exacerbés, notamment pour les communautés appartenant à ces groupes vulnérables. Les types de communautés vulnérables ont été identifiés grâce à l'analyse de la double matérialité ainsi qu'à la cartographie des risques en matière de droits humains réalisée en 2024 (voir sous-section « 3.1.3.2.4 Engagement relatif aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement – Cartographie des risques et plan de contrôle » pour plus d'informations sur cette action). Les populations vulnérables ainsi identifiées le sont à l'échelle globale des activités de Accor. Les associations ancrées localement, peuvent également contribuer à l'identification des populations vulnérables dans le cas des projets solidaires qu'elles mettent en place. Leur expertise et leur proximité avec les territoires permettent de mieux cerner les enjeux spécifiques auxquels ces populations font face. L'ensemble des points de vue des parties prenantes, identifiées grâce au dialogue avec ces organisations, apportent des contributions précieuses susceptibles d'enrichir les réflexions stratégiques du Groupe.

Les impacts négatifs sur les communautés locales sont des impacts systémiques dans l'industrie de l'hospitalité et sa chaîne de valeur.

Depuis 2008, Accor s'engage notamment à travers son Fonds de dotation *Accor Heartist® Solidarity*, en faveur du développement social et économique des communautés locales partout dans le monde, là où le Groupe est présent. Les projets soutenus ont un impact direct et immédiat, permettant de créer des liens forts avec les associations qui agissent en faveur des populations en rupture de lien social et en situation de précarité. En 2025, les programmes soutenus visaient principalement à promouvoir l'insertion professionnelle, notamment via des programmes de formations ou du soutien à la création de nouvelles entreprises, ainsi qu'à appuyer des projets de reconstruction en cas de catastrophes humanitaires (pour plus d'informations sur les activités du Fonds de dotation, voir la section « 3.1.3.3.4 Le développement social et économique local »). L'équipe Solidarité Accor a également pour mission de mettre en œuvre des projets en faveur de la mise à l'abri et la protection des victimes de violences de genre ou de catastrophes naturelles, en lien avec les équipes Accor en local. Enfin, le Groupe a initié en mars 2025 le projet *Heartist® Volunteering Program*, pour encourager les Heartists® à consacrer du temps en s'engageant en faveur de causes sociales ou environnementales. Pour les salariés de Accor, c'est l'opportunité d'agir en faveur des plus démunis, de participer à la vie des communautés locales et de donner du sens à leurs actions, qui est l'une des promesses de la marque employeur du Groupe.

Accor œuvre au déploiement de sa Politique Droits humains qui inclut les impacts sur les communautés locales. Le Groupe prend en compte la situation des communautés les plus vulnérables et reconnaît les droits des populations indigènes. Accor s'engage à continuer à travailler sur les actions de prévention et de remédiation des impacts négatifs matériels. Le contenu et les objectifs de la Politique Droits humains de Accor sont décrits dans la sous-section « 3.1.3.1.5 Les engagements en matière de droits humains des Heartists® – Politique Droits humains ».

La Politique Droits humains est alignée avec les normes et instruments internationalement reconnus. Ceux-ci sont également énoncés dans la Charte Éthique et RSE du Groupe. Accor s'efforce notamment de suivre les standards internationaux les plus élevés qui sont énoncés dans les documents suivants :

- Déclaration universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies ;
- Déclaration et conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail ;
- Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

3.1.3.3.3 Engagement avec les communautés locales (S3-1/2)

L'instruction des projets de solidarité soutenus par le Fonds de dotation *Accor Heartist® Solidarity,* ou par Accor, suivent scrupuleusement les règles établies par la Politique de Mécénat du Groupe. Les besoins et les points de vue des communautés locales sont identifiés par les associations locales pour cibler les populations les plus vulnérables qui peuvent varier selon le contexte local. Les salariés sous enseigne bénévoles peuvent s'impliquer localement. La sélection des projets se fait au fur et à mesure : les relais solidarité appelés champions de la solidarité (« *Solidarity Champions* ») dans chaque région identifient les associations répondant aux enjeux locaux, aux besoins des plus vulnérables sur leur territoire et présentent le dossier à l'équipe Solidarité de Accor, qui a pour rôle de l'instruire et procéder aux vérifications d'usage (KYC, etc.). À cette occasion, des échanges et consultations sont menés avec les ONGs. Le projet est ensuite soumis au vote du Conseil d'administration ou du Comité Solidarité du Fonds de dotation, ou bien du Comité Mécénat du Groupe qui émet un avis sur le soutien à apporter au projet. Les soutiens sont accordés pour une durée qui varie selon plusieurs critères comme la nature des projets, leur périmètre géographique, les montants alloués, etc. Tous les projets de solidarité soutenus, le sont par le biais de relations établies avec des organisations non gouvernementales ayant un champ d'action et d'intervention local au profit des plus vulnérables au sein des communautés locales. Par ailleurs, les hôtels peuvent engager directement les communautés locales afin de déployer des initiatives adaptées à leurs besoins spécifiques.

Lorsque des impacts négatifs surviennent, les communautés locales, à l'instar des salariés et toute autre partie prenante, peuvent avoir recours, en toute confidentialité, à la Ligne d'alerte *Accor Integrity Line* (AIL) pour signaler tout comportement ou situation contraire à la Charte Éthique et RSE, à la Politique Droits humains ou à une norme conventionnelle, légale ou réglementaire, et ce conformément à la procédure d'alertes professionnelles adoptée par le Groupe (pour plus d'information sur les processus pouvant être mis en place lors de signalements reçus via l'AIL, voir la section « 3.1.3.3.6 Mécanisme d'alertes »).

Dans le cadre de ses démarches pour aborder des enjeux spécifiques, Accor s'efforce d'intégrer les perspectives des populations les plus vulnérables en consultant des Organisations Non Gouvernementales (ONGs) partenaires, telles qu'ECPAT (*End Child Prostitution and Trafficking*), notamment concernant la prévention de l'exploitation sexuelle des enfants. De même, le Groupe participe à des initiatives telles que le *UN Global Compact* qui travaille sur les relations entreprises-communautés affectées, notamment pour mieux appréhender les impacts potentiels liés au déplacement de communautés locales. Ces consultations enrichissent les réflexions stratégiques de Accor sur son impact auprès des communautés locales, afin de renforcer ses actions de prévention et remédiation ainsi que la gestion des incidents. Les Plans d'action et les démarches d'amélioration continue sont détaillés en sections 3.1.3.3.4 « Le développement social et économique local ». Accor adopte une approche au cas par cas pour remédier aux incidents liés aux droits humains affectant les communautés locales.

Chaque Directeur ou Directrice de région est opérationnellement responsable de veiller à ce que les engagements du Groupe soient respectés et que les interactions avec les parties prenantes étayent l'approche du Groupe. La Directrice Développement durable est garante des engagements du Groupe en la matière.

Accor s'efforce d'évaluer l'efficacité de ses interactions avec les communautés touchées et d'évaluer les résultats qui en découlent selon le type d'impact : l'équipe Solidarité suit pour chaque projet dont elle a la responsabilité des indicateurs d'impact et de réalisation (e.g. nombre de bénéficiaires accompagnés, nombre de personnes sortant avec succès du programme, etc.). Davantage d'informations sur les objectifs et résultats sont partagées en section « 3.1.3.3.4 Le développement social et économique local ». Les associations doivent fournir des rapports réguliers sur l'avancement des projets financés par Accor, garantissant ainsi l'efficacité de leur interaction avec les communautés locales et l'atteinte des objectifs fixés. Elle accompagne également l'évolution du lien entre les associations et les salariés.

3.1.3.3.4 Le développement social et économique local (S3-4/5)

Accor participe activement au développement social et économique en favorisant la création d'emplois pour ses Heartists® et salariés opérant sous son enseigne, ainsi qu'en développant un réseau de fournisseurs locaux et responsables, comme détaillé dans les sections précédentes du présent Rapport de durabilité. Depuis 2008, Accor a renforcé cet engagement en élargissant son action au-delà de ses salariés et de sa chaîne de valeur. La mise en place de son Fonds de dotation et d'une équipe dédiée au suivi des actions de solidarité du Groupe a permis de structurer des initiatives visant à soutenir de manière durable les plus vulnérables au sein des communautés locales sur les sujets de Mise à l'Abri et Protection ainsi que d'Ascenseur Social.

Charte Éthique et Responsabilité Sociétale d'Entreprise

La Charte Éthique et RSE du Groupe fixe les principes fondamentaux en matière d'éthique et RSE, eux-mêmes illustrés à l'aide de divers exemples rencontrés dans le cadre des activités quotidiennes du Groupe. Cette Charte rappelle les valeurs du Groupe, ses engagements en tant qu'entreprise intègre, employeur responsable et acteur engagé pour la société civile et la planète. Accor présente notamment ses engagements en matière de respect des communautés locales et de la société civile. Ancré dans les communautés locales, Accor contribue directement à une dynamique économique partagée grâce à l'emploi direct et indirect.

Accor soutient des projets d'intérêt général portés par ses salariés dans chacun des pays dans lequel le Groupe est présent. Accor s'engage, notamment à travers son Fonds de dotation *Accor Heartist® Solidarity*, à lutter contre l'exclusion des plus démunis grâce à la formation et l'insertion professionnelles, et en accompagnant le développement des personnes et leur intégration dans leur communauté en :

- favorisant l'implication des salariés du Groupe dans des initiatives solidaires ;
- soutenant des ONG ou associations locales, engagées auprès des populations en rupture de lien social, en situation de précarité ou victimes de catastrophes naturelles ;
- encourageant l'autonomisation de ces populations et à cette fin, en mettant en place des modèles de projets économiquement viables à moyen terme.

Cette Charte s'applique à l'ensemble des salariés du Groupe dans le monde, y compris ceux des établissements exploités sous les marques du Groupe. Cette Charte vise à protéger les communautés locales dans le périmètre des activités du Groupe. Les *Compliance Officers* veillent à la mise en place du programme de conformité au sein du Groupe. Cette Charte, communiquée aux nouveaux salariés lors de leur embauche, est disponible sur les différents sites Intranet du Groupe afin que chacun puisse s'y référer. Elle est également rendue publique sur le site Internet Accor.com. De plus, le Groupe partage de manière proactive cette Politique en l'insérant dans les Conventions de partenariat avec les ONG ou associations locales.

Actions de solidarité soutenues directement par Accor et à travers son Fonds de dotation Accor Heartist® Solidarity

Le soutien de Accor pour le développement local, social et économique passe notamment par les actions de solidarité menées par le Groupe et depuis 2008 par son Fonds de dotation *Accor Heartist® Solidarity*. La mission du Fonds est inscrite dans ses statuts : soutenir et venir en aide aux personnes en difficulté grâce à l'insertion sociale et professionnelle. Le Fonds dispose également d'une capacité d'intervention dans les situations d'urgence humanitaire.

Le Fonds intervient principalement via le financement de projets identifiés par les *Solidarity Champions* et l'équipe Solidarité. Les projets sélectionnés ont pour objectif de diffuser la solidarité au service de l'intérêt général et d'encourager l'engagement de chaque salarié Accor. Le Fonds de dotation s'inscrit dans la vocation d'ascenseur social que porte le Groupe en favorisant notamment l'accès des plus vulnérables à l'autonomie financière via des programmes de formation, d'accès à l'emploi ou d'entrepreneuriat. En complément, Accor s'engage sur le volet de la mise à l'abri et la protection des personnes vulnérables, qu'elles soient victimes de violences de genre ou de catastrophes naturelles.

Depuis 2008, plus de 495 projets dans 40 pays différents ont été soutenus par le Fonds de dotation *Accor Heartist® Solidarity*. Depuis début 2024, la création d'une équipe Solidarité dédiée ayant pour responsabilité le suivi des projets de solidarité menés par le Groupe et par le Fonds a permis de mettre en place une gestion et un suivi unifié des dossiers solidaires. Ainsi, en 2024, les projets de solidarité ont permis d'obtenir les résultats suivants :

- Près de 17 400 bénéficiaires accompagnés, dont 76 % de femmes, dans des projets d'Ascenseur Social ou de Mise à l'Abri et Protection, dont :
  - 5 700 bénéficiaires de projets d'ascenseur social : formation, remobilisation vers l'insertion professionnelle et l'accès à une autonomie financière ;
  - 11 700 bénéficiaires de projets de Mise à l'Abri et Protection : accueil de personnes victimes de violence de genre dans des hébergements d'urgence, prise en charge psychologique, etc. et soutien à des populations victimes de catastrophes naturelles. Au total, plus de 7 000 nuitées ont été offertes, et plus de 31 000 accompagnements ont été réalisés en faveur de ces bénéficiaires.

Les projets soutenus en 2025 ne démarrant que dans le courant de l'année, sur des projets de durées variables, les premiers éléments chiffrés de résultats ne seront remontés et compilés que dans le courant de l'année 2026.

En complément du suivi des processus par l'équipe dédiée, l'activité du Fonds de dotation est régulièrement auditée :

- par ses Commissaires aux Comptes chaque année ;
- par l'Audit interne Accor ;
- par des acteurs externes, comme l'Agence Française Anticorruption (AFA).

Depuis 2025, les projets soutenus sont identifiés par les *Solidarity Champions*, et l'équipe Solidarité. L'équipe Solidarité est ensuite chargée de l'instruction des dossiers : vérifications juridiques d'usage (*Know Your Counterpart* (KYC), diligence raisonnable, etc.), pertinence du porteur de projet pour réaliser sa mission, etc.

Le Conseil d'administration du Fonds de dotation, rassemblant des personnalités qualifiées, internes et externes à Accor, se réunit ensuite pour délibérer et décider ou non du soutien financier aux projets proposés.

Un suivi de chaque projet est réalisé par l'équipe Solidarité, notamment pour s'assurer de la bonne utilisation des fonds telle que prévue par la convention de partenariat, mais aussi de la bonne réalisation du projet.

Le cadre prévu pour l'intervention du Fonds de dotation est mentionné dans ses statuts et dans la Politique de Mécénat du Groupe. De la même façon, les projets pour lesquels Accor souhaite s'engager directement suivent une procédure rigoureuse mentionnée dans la Politique de Mécénat, et s'articulent autour des mêmes principes que pour les projets suivis par le Fonds de dotation. Un Comité Mécénat rassemblant plusieurs fonctions (Finance, Juridique, Audit, Achats, Développement durable, etc.) a été constitué sous l'impulsion de l'équipe Solidarité en juillet 2025 afin d'émettre des recommandations sur les projets présentés. Il se réunit toutes les six semaines environ.

Le cycle de vie d'un projet est d'une durée variable selon sa nature et son objectif. Il est rythmé par la remise de rapports intermédiaire tous les six mois à compter de sa mise en place, puis d'un second rapport final à expiration de la convention de partenariat. L'objectif de ces rapports est de rendre compte de l'utilisation des fonds alloués, faire part de la mise en place du projet et des principaux éléments permettant de garantir que le projet est bien mené à terme. Des visites de terrain peuvent également être organisées par l'équipe Solidarité ou les *Solidarity Champions*.

En complément de ces actions, l'équipe Solidarité est pleinement mobilisée autour de sujets ayant vocation à démultiplier l'impact solidaire du Groupe en faveur des communautés locales. Ainsi, plusieurs projets sont menés :

- proposition envers les membres du programme de fidélité ALL Accor de faire don de leurs points via la plateforme de collecte Dift. À cet égard, 500 000 euros ont déjà été collectés depuis le lancement du partenariat entre ALL Accor et Dift ;
- mise en place d'un programme d'encouragement au volontariat pour les collaborateurs et hôteliers qui le souhaitent, le *Heartist® Volunteering Program*. Initié en mars 2025, ce programme a pour objectif de mettre en lumière les actions d'ores et déjà menées au niveau local et d'inciter à un engagement encore plus important en faveur des communautés locales.

Accor consacre chaque année des ressources spécifiques pour soutenir le développement social et économique des communautés locales, en cohérence avec ses engagements en matière de responsabilité sociétale. La gestion des projets solidaires est gérée par une équipe dédiée chargée de garantir la gestion rigoureuse et le suivi des projets de solidarité soutenus.

Objectifs

Accor réaffirme son engagement à contribuer au développement social et économique des communautés locales. Le Groupe s'efforce d'évaluer continuellement ses pratiques actuelles et d'identifier les approches les plus efficaces pour répondre durablement à ces enjeux sociétaux importants. Sur l'ensemble des projets soutenus pour l'année 2025, le Fonds de dotation s'est fixé pour objectif qu'au moins 40 % des bénéficiaires des projets soutenus par ce dernier aient une « sortie positive durable » à l'issue du projet, soit en reprise de formation, soit en emploi. Cet indicateur est suivi projet par projet en lien avec les associations partenaires.

Accor se donne pour ambition de venir en aide à des personnes qui se trouvent en situation de détresse, en répondant à leurs besoins indispensables et en favorisant leur insertion et leur promotion sociales. Les cibles sont définies directement en lien avec les associations de terrain, qui sont soutenues par Accor en raison de leur compétence et de leur représentativité. Les associations soutenues par Accor SA ou *Accor Heartist® Solidarity* suivent leurs objectifs d'insertion positive durable et rendent compte régulièrement à Accor de l'atteinte des objectifs. Pour chaque projet, des reporting intermédiaires et finaux sont demandés, incluant des éléments prouvant la bonne utilisation des fonds alloués ainsi que la bonne conduite du projet, en lien avec les objectifs fixés par Accor au moment de la décision du soutien.

3.1.3.3.5 Les violences sexuelles et l'exploitation sexuelle des enfants (S3-3/4)

Politique Droits humains

Le contenu et les objectifs de la Politique Droits humains de Accor sont décrits dans la sous-section « 3.1.3.1.5 Les engagements en matière de droits humains des Heartists® – Politique Droits humains ». La Politique permet d'adresser les impacts négatifs identifiés pour le Groupe. En particulier, Accor condamne et interdit toute forme de trafic et traite d'êtres humains, dont l'exploitation sexuelle. Le Groupe s'engage également à faire preuve de vigilance afin que, dans le cadre de ses activités, les mineurs ne soient pas exposés à des actes de pédophilie et que ses locaux ne puissent être utilisés pour des activités pédophiles ou pour connecter, produire, diffuser ou stocker des images ou d'autres matériels à caractère pédophile.

La Politique s'applique au personnel sous enseigne Accor : aux salariés de Accor, franchisés et partenaires commerciaux (voir sous-section « 3.1.3.1.5 Les engagements en matière de droits humains des Heartists® – Politique Droits humains »), et décrit les engagements du Groupe envers les communautés locales.

Accor a publié sa Politique Droits humains en 2023 et œuvre depuis, à son déploiement à travers le Groupe. Grâce à l'analyse des risques de droits humains réalisée en 2024, il a été possible d'identifier les zones géographiques et activités du Groupe qui seront les cibles et thématiques prioritaires pour les prochaines années (voir sous-section « 3.1.3.2.4 Engagement relatif aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement – Cartographie des risques et plan de contrôle »). La Politique s'applique à l'échelle mondiale, couvrant l'ensemble des régions où Accor, ses hôtels franchisés et ses fournisseurs référencés opèrent.

La responsabilité de la mise en œuvre de la Politique et les progrès de son déploiement ainsi que les canaux de diffusion auprès des parties prenantes intéressées sont décrits dans la sous-section « 3.1.3.1.5 Les engagements en matière de droits humains des Heartists® – Politique Droits humains ». De plus, Accor adhère, via sa Politique Droits humains, aux principes énoncés dans les textes internationaux également décrits dans cette même sous-section.

Sensibilisation du personnel sous enseigne Accor aux violences sexuelles à l'encontre des enfants

- **Programme WATCH 2.0** : le programme WATCH (*We Act Together for Children*) a été mis en place dès 2014 pour lutter et détecter les risques d'exploitation sexuelle des enfants dans les hôtels. Ce dispositif s'appuie sur un ensemble d'outils et de formations mis à la disposition des salariés au sein des sites du Groupe. En 2024, le programme WATCH a été mis à jour pour prendre en compte les dernières évolutions en termes de protection contre l'exploitation sexuelle des enfants dans le secteur du tourisme. Les outils ont été mis à disposition de l'ensemble des sites du Groupe ; les actions de sensibilisation se sont poursuivies en 2025 dans le cadre de la campagne de sensibilisation globale sur les droits humains.
- **Communication et sensibilisation** : Accor a mis à jour les outils de communication existants et en a développé d'autres, par exemple des vidéos de différents acteurs visant à sensibiliser le personnel sous enseigne Accor aux risques d'exploitation sexuelle des enfants dans le secteur hôtelier. Ces vidéos s'inscrivent dans une initiative plus large de sensibilisation continue autour de la prévention des violences sexuelles, et particulièrement de l'exploitation sexuelle des enfants. Cette démarche reflète l'engagement de Accor à renforcer les capacités de ses équipes pour identifier, prévenir et signaler ces incidents graves.

Ce plan contribue à prévenir les violences sexuelles, notamment envers les enfants, pour permettre une :

- **augmentation de la sensibilisation** : cette initiative vise à améliorer la connaissance des risques d'exploitation sexuelle des enfants parmi les salariés des hôtels, renforçant ainsi leur capacité à identifier des situations à risque et savoir comment réagir ;
- **amélioration de la détection et du signalement** : une vigilance sur ces risques vise à encourager l'accroissement des signalements d'incidents ou de comportements suspects liés à l'exploitation sexuelle, grâce à une meilleure compréhension des indicateurs à surveiller et des protocoles de signalement.

D'autres initiatives visant à prévenir les violences sexuelles sont également mises en place :

- **Cartographie des risques droits humains** : en 2024, le Groupe a réalisé une évaluation des risques sur les droits humains, incluant les violences sexuelles, notamment envers les enfants. Cela a permis de confirmer les actions relatives aux mesures de sensibilisation et prévention sur ce sujet ainsi que des mécanismes de suivi et de signalement dans l'ensemble des sites du Groupe (voir sous-section « 3.1.3.2.4 Engagement relatif aux travailleurs de la chaîne d'approvisionnement – Cartographie des risques et plan de contrôle »).
- **Participation à des initiatives sectorielles** : en 2025, Accor a participé à plusieurs initiatives sectorielles avec différents acteurs du secteur du tourisme pour échanger sur les actions de prévention et remédiation aux impacts négatifs liés aux droits humains, incluant les violences sexuelles et l'exploitation sexuelle des enfants. Des discussions et actions de sensibilisation ont eu lieu au sein de la Table ronde sur la protection des enfants dans le secteur du tourisme, en collaboration avec des entreprises du secteur privé, des ONG et des représentants des Nations Unies. Par ailleurs, Accor est toujours membre de ECPAT dans le cadre de son engagement à la protection des enfants à travers son programme WATCH (voir action « WATCH 2.0 » dans cette section).

Compte tenu de la multiplicité et de la diversité des géographies dans lesquelles Accor opère et de la nature même de son activité, l'action du Groupe s'inscrit dans l'amélioration continue des mesures de prévention, de détection et de réponse apportées à ces populations vulnérables.

Remédiation des impacts négatifs

La thématique des violences sexuelles a également été intégrée dans les procédures du Groupe, et notamment celles de la Direction Sûreté-Sécurité :

- **Outil de remontée d'incident pour les hôtels** : la Direction Sûreté-Sécurité du Groupe a développé et déployé un outil de remontée d'incidents permettant un suivi précis par région et par marque dans l'ensemble du Groupe, en vue de renforcer la sécurité dans les hôtels, améliorer la réponse des équipes aux incidents, harmoniser les protocoles de gestion des crises, et sensibiliser les salariés. Cet outil couvre l'ensemble des activités du Groupe, l'ensemble des hôtes, salariés et communautés locales interagissant avec les hôtels et sites. À terme, Accor espère non seulement réduire la gravité des incidents mais aussi renforcer son engagement envers la sécurité et la responsabilité sociale à travers une gestion transparente et efficace des crises. Dans le cadre des actions menées par le Groupe pour agir contre les violences sexuelles et l'exploitation des enfants, l'outil de signalement des incidents permet aux hôtels de signaler ces actes sous les catégories suivantes : abus sur mineurs (sous-catégorie suspicion d'abus sexuel sur mineurs) – prostitution (sous-catégories suspicion de prostitution et suspicion de prostitution sur mineurs) – agression (sous-catégorie agression sexuelle). Entre autres, cet outil se matérialise par une interface numérique sous forme de formulaire tripartite (identification de l'hôtel, description de l'incident, dépôt de documents). L'élaboration de l'outil de remontée d'incidents a été initiée en 2024. L'outil est déjà employé dans les hôtels Premium, Milieu de Gamme et Économie (PM&E) – Luxe & Lifestyle (L&L) dans la région Amériques (hors États-Unis et Canada), la région Europe et Afrique du Nord. La fin du déploiement sur l'ensemble des régions est prévue pour le premier semestre 2026. Cet outil a pour vocation d'être déployé dans l'ensemble des hôtels du Groupe, indépendamment de leur mode de gestion ou de leur enseigne.
- **Procédures et outils de gestion de crise** : la Direction Sûreté-Sécurité assure une permanence 24/7. Pour les incidents les plus graves pouvant être qualifiés de « crise » (catastrophe naturelle, attaque terroriste, attaque cyber, pandémie…), Accor dispose d'une organisation de remontée d'alertes et de gestion de crise structurée et harmonisée avec des équipes identifiées pour son siège et pour toutes les entités du Groupe. La Direction Sûreté-Sécurité peut activer le dispositif de gestion de crise afin d'assurer au plus vite la mise en sécurité des hôtes et des salariés. Une cellule de crise peut être activée au niveau des sièges régionaux et au niveau siège du Groupe à Paris. La Direction Sécurité-Sûreté assure le déploiement, le suivi et le contrôle, tout en veillant à son intégration dans l'ensemble du Groupe. Les équipes situées sur le site impacté doivent respecter le schéma de remontée d'informations décrit dans le manuel ALERT. L'efficacité de ce dispositif peut être évaluée à travers un retour d'expérience quand une crise s'est produite, cela permet d'améliorer continuellement l'ensemble des procédures.
- **Manuel de gestion de crise ALERT** : le manuel de gestion de crise « ALERT » *(Accor Guidelines & Emergency Response Tools)* a été élaboré en 2007 afin de répondre aux besoins spécifiques des hôtels des régions Premium, Milieu de Gamme et Économique et des marques Luxe & Lifestyle du Groupe, tout mode de gestion et marque confondus. Il est accompagné de fiches réflexes conçues pour offrir des réponses efficaces face à des situations sensibles, y compris les violences sexuelles. Ces fiches, mises à la disposition des hôtels et des sièges, quel que soit l'endroit dans le monde où Accor est présent, fournissent des outils pratiques permettant de mieux gérer des urgences. Les recommandations peuvent être suivies simultanément ou dans un ordre adapté selon le contexte. Elles couvrent des thématiques telles que la prostitution infantile, les abus sexuels sur mineurs (soupçonnés ou avérés) et les agressions sexuelles visant les hôtes ou les salariés. Ces fiches permettent une circulation rapide de l'information, la première heure étant déterminante pour une gestion efficace. L'action collective, impliquant la collaboration entre les membres de l'équipe et la hiérarchie, est essentielle. Ces procédures sont régulièrement mises à jour et adaptées au regard des retours d'expérience. Cette initiative vise à renforcer les compétences des salariés dans la prévention et la gestion des risques d'exploitation sexuelle des enfants et d'agression sexuelle envers les hôtes. Elle améliore ainsi leur réactivité et leur capacité à identifier et à traiter rapidement les situations à risque.

Pour renforcer son expertise sur le sujet des violences sexuelles, notamment envers les enfants, Accor est membre d'ECPAT (*End Child Prostitution, Child Pornography and Trafficking of children for sexual purposes*) dans le cadre de son programme WATCH (voir action « WATCH 2.0 » dans cette section) et échange avec ses pairs et d'autres acteurs sur ces enjeux.

Toutes les parties prenantes dont les communautés locales, peuvent avoir recours en toute confidentialité, à la **ligne d'alerte Accor AIL** (*Accor Integrity Line*) pour signaler tout comportement ou situation contraire aux engagements du Groupe. Ce dispositif d'alerte (accor-integrity.com) s'appuie sur une plateforme Internet accessible 24/7 (voir la section « 3.1.3.3.6 Mécanisme d'alertes » pour plus de détails).

Des initiatives sont également organisées au niveau local. Par exemple, depuis 2022, Accor soutient la Fondation des Femmes à travers des initiatives visant à offrir des solutions concrètes aux victimes de violences sexuelles et domestiques. Dans le cadre du programme « Abri d'urgence », les hôtels Accor en France peuvent mettre des nuitées à disposition des femmes victimes de violence ainsi que leurs enfants.

La prise en charge des violences sexuelles affectant les communautés locales dans les hôtels et sites exploités par Accor est principalement gérée par les équipes locales, soutenues par la Direction Sûreté-Sécurité (voir sous-section « 3.1.3.3.5 Les violences sexuelles et l'exploitation sexuelle des enfants – Remédiation des incidents négatifs »).

Accor s'efforce de mettre en œuvre les actions de prévention et remédiation mentionnées précédemment dans des contextes locaux où l'influence du Groupe peut être limitée. Le Groupe s'efforce néanmoins d'assurer un suivi de ses actions de remédiation grâce à l'outil de remontées des incidents Sûreté-Sécurité et répond systématiquement aux cas signalés impliquant les communautés locales. En ce qui concerne les violences sexuelles, notamment envers les enfants, Accor adopte une approche individualisée pour traiter chaque situation et s'engage à répondre à tout signalement via les canaux et procédures existants. Accor prend en compte les enseignements tirés pour renforcer l'efficacité de ces procédures. Plusieurs outils de signalement sont mis à leur disposition. Les actions de remédiation des impacts négatifs sur les droits humains s'inscrivent dans une démarche collaborative, impliquant plusieurs fonctions et métiers du Groupe (Opérations, Sûreté-Sécurité, etc.) ainsi que l'intervention d'acteurs externes, autorités locales et société civile notamment, suivant les contextes locaux. Davantage de détails sont partagés en sous-section « 3.1.3.3.5 Les violences sexuelles et l'exploitation sexuelle des enfants – Remédiation des incidents négatifs ».

Accor s'engage à prendre des mesures pour éviter de causer ou contribuer aux violences sexuelles envers les communautés locales, et notamment envers les enfants. Cet engagement se traduit par la mise en œuvre d'actions de prévention, qui constituent le cœur des initiatives du Groupe sur ce sujet.

La Politique Droits humains du Groupe établit des lignes directrices pour prévenir et gérer les situations de non-respect des droits humains. Elle couvre notamment les incidents graves tels que le travail forcé et la traite des êtres humains, en conformité avec les normes internationales. Tout incident en lien avec les droits humains, y compris les violences sexuelles notamment sur les enfants, peut être signalé par toute partie prenante interne ou externe via la ligne d'alerte *Accor Integrity Line* (plus de détails disponibles dans la section « 3.1.3.3.6 Mécanisme d'alertes ») ou les autres canaux existants.

Le programme de droits humains incluant les impacts sur les droits des communautés locales, en particulier la prévention et la remédiation des violences sexuelles, notamment envers les enfants, est suivi de manière transversale par le Département Social Care & Impact (SCI), en coordination étroite avec différents Départements au niveau du Groupe, dont les Départements Sûreté-Sécurité, Compliance, Audit interne ainsi que les Opérations au niveau local, afin d'assurer une approche globale et intégrée sur ces sujets. Le suivi des priorités liées aux droits humains est présenté régulièrement en instance globale en Comité d'Entreprise Européen ou en Comité de groupe. Le Comité éthique et RSE est également régulièrement informé des actions mises en œuvre.

Objectifs

Accor est pleinement conscient de l'importance de protéger les droits des communautés locales touchées par ses opérations, en particulier en ce qui concerne les violences sexuelles, notamment envers les enfants. Dans cette optique, Accor continue d'évaluer et d'explorer les meilleures pratiques pour aborder ces enjeux de durabilité, en vérifiant notamment ces sujets dans le cadre des Standards de marque pour recenser les enseignements et axes d'amélioration des communautés locales (par exemple à travers l'AIL ou les associations de terrain). Bien que l'influence du Groupe sur les communautés locales touchées par ces impacts négatifs présentent certains défis et limites, Accor s'efforce de renforcer son suivi sur ces questions.

Le Comité d'Entreprise Européen a été informé lors de l'élaboration de la Politique Droits humains. De plus, les alertes concernant les droits humains sont examinées lors de Comités dédiés, soutenus par des indicateurs clés de performance (KPIs) et le Comité éthique et RSE, qui réalise un suivi régulier.

3.1.3.3.6 Mécanismes d'alertes (S3-3)

Accor adopte une approche au cas par cas pour remédier aux impacts négatifs importants concernant les communautés locales. Cette démarche permet de traiter chaque situation de manière spécifique et adaptée, en fonction du contexte local, la nature de l'impact et la gravité des risques identifiés.

Accor s'efforce de garantir le bon fonctionnement de ses mécanismes d'alerte et en mesure l'efficacité, en mettant à disposition plusieurs canaux de remontée des alertes pour signaler et remédier aux préoccupations relatives aux communautés locales potentiellement impactées par ses activités, tels que :

- la ligne d'alerte globale et sécurisée *Accor Integrity Line* (AIL, ligne d'alerte externe hébergée par un prestataire externe afin de garantir la confidentialité et l'indépendance. Elle est accessible 24h/24 et 7j/7 sur Internet à toute partie prenante et est référencée dans les documents publics du Groupe, tels que la Charte Éthique et RSE et la Politique Droits Humains (voir paragraphe dédié à *Accor Integrity Line* dans la section « 3.1.4.3.2 Mécanisme d'alerte ») ;
- les procédures Sûreté-Sécurité activées lorsqu'un incident est signalé dans un hôtel ou site exploité sous enseigne Accor (voir section « 3.1.3.3.5 Les violences sexuelles et l'exploitation sexuelle des enfants ») ; et
- d'autres canaux informels suivant les contextes locaux. Ces dispositifs et procédures permettent à Accor d'identifier et de traiter les préoccupations soulevées par les communautés locales.

Un Comité dédié, piloté par la Direction juridique et Compliance, assure le suivi des alertes. Ce Comité s'est réuni six fois pour les alertes de 2025 pour garantir la mise en œuvre effective des réponses nécessaires (voir section « 3.1.4.3.2 Mécanisme d'alerte » pour plus de détails).

Accor veille à ce que ces mécanismes d'alerte soient accessibles des communautés locales en rendant notamment disponible le contenu de l'AIL en 29 langues et en le diffusant largement à travers des documents officiels tels que la Politique Droits Humains, la Charte Éthique et RSE, ainsi que le rapport d'activité annuel. Par ailleurs, le Groupe communique dans ces mêmes documents et sur la page d'accueil du dispositif que les alertes remontées via l'AIL sont traitées de manière anonyme et confidentielle, garantissant l'absence de représailles. En effet, Accor applique une politique stricte de protection contre les représailles envers les personnes utilisant ses dispositifs de signalement. Ces protections garantissent qu'aucune mesure de rétorsion ne sera prise contre ceux qui déposent une alerte ou expriment une préoccupation, conformément aux standards internationaux. Cette approche renforce la confiance des parties prenantes et contribue à un environnement de transparence où chacun peut signaler un incident sans crainte (pour plus d'informations sur l'AIL, se référer à la section « 3.1.4.3.1 Politiques relatives au risque de corruption »).

3.1.3.4 Consommateurs et utilisateurs finaux (ESRS S4)

3.1.3.4.1 Les enjeux matériels liés aux consommateurs et utilisateurs finaux et modèle d'affaires (S4-SBM-2/3)

Impact, risque ou opportunité (IRO)	Typologie de matérialité	Position de l'IRO dans la chaîne de valeur	Horizon temporel [1]	Activités concernées [2]
Risques liés aux informations sur les consommateurs et/ou les utilisateurs finaux				
Risques juridiques, opérationnels, financiers et réputationnels en cas de violation par une entité contrôlée par Accor de la réglementation sur la protection des données ou des engagements du Groupe en matière de protection des données personnelles des clients, ou en cas d'incident de sécurité ayant une incidence sur ces données	Risque	Activités propres, activités en amont et en aval de la chaîne de valeur	C-M-LT	A, B, C
Sécurité des consommateurs et/ou des utilisateurs finaux				
Impact physique et mental du harcèlement sexuel ou de la violence à l'égard des femmes	Impact négatif	Activités propres et activités en aval de la chaîne de valeur	C-MT	A, B, C

Politique clé	Plans d'action clés	Objectifs clés
• Charte Accor de Protection des Données Personnelles • Engagement Groupe Diversité, Équité & Inclusion	• Mettre en place un réseau de champions de la protection des données personnelles • Former les salariés des sièges, de certaines Autres activités et des sites filiales au domaine de la protection des données personnelles • Déployer dans les hôtels une boîte à outil consacrée à la thématique des violences de genre (*Angel Drink*, geste universel de détresse) • Partager aux hôtels les procédures appropriées pour anticiper et faire face aux actes de malveillance (Guide sûreté) • Suivre les alertes remontées via *Accor Integrity Line*	• 40 % des *General Managers* des hôtels filiales et managés et des salariés des sièges et des Autres activités, formés à la protection des données à la fin 2026 (formation en ligne). (voir Objectifs « 3.1.3.4.3 Protection des données personnelles ») • Accor s'engage à créer et à maintenir un environnement sûr, inclusif et respectueux au sein de ses établissements. (voir Objectifs « 3.1.3.4.4 Les violences de genre »)

(1) Court-Moyen-Long terme.
(2) Périmètre A : Hôtels filiales, sièges et Autres activités/Périmètre B : Hôtels managés/Périmètre C : Hôtels franchisés.

Cette section thématique est structurée autour de deux thèmes de nature très différente, correspondant aux enjeux matériels affectant les consommateurs et utilisateurs finaux du Groupe :

- **la protection des données personnelles** : Risques juridiques, opérationnels, financiers et réputationnels en cas de violation par une entité contrôlée par Accor de la réglementation sur la protection des données ou des engagements du Groupe en matière de protection des données personnelles des clients, ou en cas d'incident de sécurité ayant une incidence sur ces données ;
- **les violences de genre** : Impact physique et mental du harcèlement sexuel ou de la violence à l'égard des femmes.

Définition des termes liés aux consommateurs et utilisateurs finaux

Les **consommateurs** sont celles et ceux qui réservent et payent une prestation pour utiliser les services de Accor, soit pour eux-mêmes, soit pour des tiers, dans un cadre personnel ou professionnel. Les **utilisateurs finaux** sont celles et ceux qui séjournent dans un hôtel ou utilisent les services de Accor, par exemple dans un restaurant. Tous ont été considérés dans le cadre de l'analyse de double matérialité.

Les consommateurs et utilisateurs finaux sont différents pour les deux thématiques détaillées dans cette section thématique.

- Concernant la **protection des données personnelles**, il s'agit des « personnes concernées » au sens des réglementations en matière de protection des données personnelles (notamment au sens du règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du conseil du 27 avril 2016 dit Règlement Général sur la Protection des données ou « RGPD »), à savoir toute personne physique identifiée ou identifiable à propos de laquelle sont traitées des données personnelles.
- Concernant les **violences de genre,** il s'agit de l'ensemble des personnes séjournant dans un hôtel ou visitant un site exploité sous enseigne Accor (restaurants, bars, espaces bien-être, lieux de télétravail, etc.). Les mesures décrites dans la section consacrée aux violences de genre s'appliquent à cette définition des « hôtes ». Toute exception éventuelle dans le périmètre d'application est explicitement mentionnée.

Afin de retranscrire la diversité de ces consommateurs et utilisateurs finaux, ces personnes sont décrites comme « personnes concernées » pour la thématique *Protection des données personnelles*, et comme « hôtes » pour la thématique *Violences de genre*.

La protection des données personnelles

L'entrée en application du RGPD (règlement européen dit « Règlement Général sur la Protection des Données ») en 2018 a marqué le début d'une plus grande prise de conscience des enjeux autour de la protection des données personnelles dans la société. Cela s'est traduit par de plus fortes attentes des citoyens sur ce point à l'égard des entreprises. Accor, dont le modèle d'affaires implique inévitablement de collecter des données personnelles, s'attache à répondre à ces attentes légitimes des personnes concernées en poursuivant ses activités de manière conforme aux règlementations en matière de protection des données. Au titre de ces réglementations, cela peut conduire Accor à ne pas mettre en œuvre certains traitements de données personnelles ou seulement dans les conditions prévues par les réglementations ou recommandation des autorités de protection des données.

Le non-respect de ces réglementations exposerait Accor à des risques importants, en particulier des sanctions pouvant être prononcées par des autorités de protection des données. Ces sanctions peuvent être de nature financière ou opérationnelle (se matérialisant par l'interdiction d'utiliser des données). Elles peuvent porter préjudice à l'image de marque de Accor et affecter la confiance que les personnes concernées peuvent placer dans l'entreprise.

Les personnes concernées par les activités de Accor ne présentent pas de caractéristiques particulières pouvant les exposer à un risque accru de préjudice. Cette analyse se fonde notamment sur le concept de « personnes vulnérables » tel que couramment défini par les autorités européennes de protection des données (personnes juridiquement incapables notamment, telles que les mineurs). À titre d'exemple, il est rappelé que Accor précise aux termes des conditions générales de services accessibles sur son site Internet que les réservations sont ouvertes aux clients disposant de la pleine capacité juridique.

Les violences de genre

À ce jour, Accor s'est principalement concentré sur la protection des salariés et la prise en compte de leurs intérêts, droits et attentes, afin de garantir un environnement de travail sûr et inclusif pour l'ensemble des équipes. Depuis 2025, Accor a pris des mesures pour élargir son engagement contre les violences de genre à l'ensemble de ses hôtes, avec un Plan d'action détaillé pour une mise en œuvre progressive dans ses hôtels au cours de prochaines années. Cette section thématique détaille les actions prises par le Groupe pour traiter ce sujet, dans le prolongement naturel de ses métiers : accueillir et prendre soin des autres.

Les cas signalés de violences de genre liées aux hôtes dans les hôtels ou sites exploités sous enseigne Accor ne sont pas fréquents, mais ils nécessitent une attention constante et une réponse adaptée. Les violences de genre, qu'elles soient physiques (violences sexuelles, harcèlement sexuel) ou psychologiques (agressions verbales, harcèlement moral, pressions économiques), peuvent survenir dans divers contextes : dans l'espace public, privé, sur les lieux de travail ou dans des espaces de vie commune. Les femmes sont principalement concernées : une femme sur trois peut être victime de telles violences au cours de sa vie d'après l'OMS (2021) [1], mais il est important de souligner que les violences de genre peuvent affecter des personnes de tous genres. Ces violences, souvent systémiques, viennent de mécanismes enracinés dans la société, notamment les normes culturelles et stéréotypes de genre, qui maintiennent les inégalités de genre.

Accor est conscient de sa capacité à contribuer à l'accompagnement des hôtels et à leur soutien aux hôtes victimes de violences. Le Groupe les oriente vers des structures externes spécialisées : Accor respecte le rôle fondamental des services sociaux, des associations spécialisées et structures institutionnelles locales (police, justice, hôpitaux) qui viennent en aide directe aux personnes concernées, Enfin, Accor reconnaît que son modèle *asset light* réduit le contrôle direct sur les activités de ses sites, comme détaillé dans la section « 3.1.1.1 Éléments introductifs au Rapport de durabilité ». Les actions visant à garantir un environnement sécurisé et respectueux pour tous les hôtes sont définies en section « 3.1.3.4.4 Les violences de genre ».

Il est d'ailleurs essentiel que chaque salarié se sente concerné et adopte un comportement exemplaire, indépendamment de son statut, genre ou identité de genre. Les répercussions sont significatives si des mesures appropriées ne sont pas prises rapidement. Ce message est au cœur de la formation en ligne existante sur les violences de genre, comme détaillée en section « 3.1.3.4.4 Les violences de genre ».

Accor préserve la vie privée de ses hôtes, notamment dans le cadre de situations liées aux violences de genre. Accor porte une attention particulière aux risques associés à des demandes d'informations potentiellement malveillantes, telles que celles visant à obtenir un numéro de chambre ou le nom d'un hôte. À cette fin, le Groupe forme ses salariés pour assurer un haut niveau de vigilance et respecter la vie privée des hôtes. Les clés de chambre, par exemple, n'indiquent pas de numéro, assurant un premier niveau de sécurité en cas de perte de clé. Dans le cadre de programmes de soutien et d'hébergement d'urgence des victimes de violences comme « Abri d'urgence » en France ou « Acolhe » au Brésil, la confidentialité de l'identité et du lieu d'hébergement des bénéficiaires est cruciale. Dans ce cadre, Accor veille à sensibiliser les salariés pour garantir leur discrétion et prévenir le risque de divulgation, renforçant ainsi la sécurité et la sérénité des personnes concernées. Ces actions s'intègrent dans un cadre plus large de sensibilisation des équipes, détaillé dans la section « 3.1.3.4.4 Les violences de genre ».

3.1.3.4.2 Engagements concernant les hôtes et les personnes concernées (S4-1/2)

Engagements en matière de droits humains

Accor est attentif et engagé à défendre les droits humains dont il reconnaît à la fois l'importance et l'universalité. Accor s'engage à respecter les droits de ses hôtes dans l'ensemble de ses hôtels et sites exploités sous enseigne Accor, en veillant particulièrement à leur droit à la non-discrimination, à la vie privée, ainsi qu'à la santé et la sécurité. Les violences de genre, reconnues comme une atteinte directe au droit à la santé et à la sécurité, s'inscrivent pleinement dans le cadre des principes énoncés par la Politique Droits humains.

À l'international, Accor a défini plusieurs engagements Groupe qui se traduisent par une Charte Éthique et RSE et une Politique Droits humains (voir section « 3.1.3.1.5 Les engagements en matière de droits humains des Heartists® »). Ces politiques définissent les principes liés au respect des droits fondamentaux pour toutes les parties prenantes, y compris les hôtes.

La **Charte Éthique et RSE** affirme les engagements de Accor en matière de respect des principes fondamentaux, et notamment en matière de :

- **Protection des données personnelles** : dans plusieurs pays où le Groupe exerce ses activités, des réglementations viennent garantir le droit des individus à la protection de leurs données personnelles (généralement définies comme toutes les informations relatives à une personne physique directement ou indirectement identifiable) et de leur vie privée. Ces réglementations encadrent les conditions dans lesquelles des données personnelles (qu'il s'agisse de données de clients, de salariés ou autres) peuvent être collectées et utilisées ;
- **Violences de genre** : Accor ne tolère aucune forme de harcèlement moral ou sexuel.

En 2025, une mise à jour de l'Engagement Groupe Diversité, Équité & Inclusion (DEI) a renforcé ces principes en matière de droits humains et les a appliqués spécifiquement aux enjeux de diversité, équité et inclusion, avec un focus particulier sur les violences de genre. À cette occasion, un groupe de travail a été créé au niveau mondial afin de traiter spécifiquement cette question auprès des hôtes. Ce groupe de travail réunit des représentants de Départements tels que Social Care & Impact, Sécurité, Communication et Opérations, qui se réunissent à plusieurs reprises au cours de l'année, assurant ainsi une approche transversale et coordonnée pour l'élaboration et la mise en œuvre des initiatives dans l'ensemble du réseau Accor.

(1) *Organisation Mondiale de la Santé (2021), Une omniprésence dévastatrice : une femme sur trois dans le monde est victime de violence. Communiqué commun du 9 mars 2021, Genève /New York.*

Pour protéger et respecter les droits humains dans son activité et sa sphère d'influence, Accor s'engage, au travers de sa Charte Éthique et RSE ainsi que sa Politique Droits humains, à se conformer aux standards internationaux, notamment les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (voir section « 3.1.3.1.5 Les Engagements en matière de droits humains des Heartists® ». Les cas de non-respect des principes relatifs aux droits humains énoncés ci-dessus peuvent être signalés via différents canaux, comme détaillé dans les sections 3.1.3.4.3 « Protection des données personnelles » et 3.1.3.4.4 « Les violences de genre ». Pour ce qui est des violences de genre, les cas remontés sont traités et suivis dans le respect des règles du Groupe. Cependant, à ce jour, ces mécanismes de signalement ne permettent pas encore de suivre de manière systématique le nombre de cas déclarés ou la nature précise des incidents signalés.

Les interactions relatives aux violences de genre sont principalement gérées localement par les hôtels, avec le soutien de la Direction Sûreté-Sécurité du Groupe. Dans certains cas, le service *Customer Care* peut jouer un rôle de liaison : selon la nature de la situation, les signalements sont soit redirigés vers les services compétents au niveau local, soit pris en charge directement par le service Client.

Engagement avec les consommateurs et utilisateurs finaux

Remédier aux violences de genre

L'analyse de double matérialité a mis en évidence un impact négatif touchant les hôtes : l'impact physique et mental du harcèlement sexuel ou de la violence à l'égard des femmes.

Pour y remédier, Accor adopte une approche individualisée pour traiter chaque situation de violence fondée sur le genre. Plusieurs outils de signalement sont mis à disposition des hôtes et des salariés des sites sous enseigne Accor. Les actions de remédiation menées s'inscrivent dans une démarche collaborative, impliquant plusieurs fonctions et métiers du Groupe. Ces derniers intègrent les principes relatifs aux droits humains dans leurs politiques et processus internes présentés ci-après, afin d'assurer une approche cohérente et efficace (voir section « 3.1.3.4.4 Les violences de genre »).

Accor traite tous les cas de violences signalés en suivant ses processus internes et via les canaux déjà établis, en particulier avec le Département Sûreté – Sécurité du Groupe, et dans certains cas spécifiques, le Département *Customer Care* (voir section « 3.1.3.4.4 Les violences de genre »). Chaque incident remonté est pris en charge et traité par le canal approprié, afin de fournir une réponse adaptée aux besoins de chaque hôte, en fonction de la situation. Les hôtes peuvent solliciter lorsque nécessaire un soutien de la part de Accor via les différents canaux existants qui centralisent les remontées auprès de la Direction Sûreté-Sécurité, qui grâce à son réseau local assure l'accompagnement des hôtels dans le suivi des cas et émet des recommandations pour un support efficace des victimes.

Par ailleurs, les engagements du Groupe pour agir contre les violences de genre sont disponibles sur le site Internet *Corporate* Groupe et peuvent être communiqués sur les réseaux sociaux, notamment à l'occasion de dates clés. Les Directeurs d'hôtels ou sites doivent veiller à appliquer l'approche du Groupe en matière de violences de genre, avec l'appui des outils mis à leur disposition comme la formation dédiée aux violences de genre. Les cas remontés auprès de la Direction Sûreté-Sécurité sont souvent détaillés et permettent d'analyser la nature, la portée et l'impact immédiat des incidents, y compris les cas de violences de genre, sur les victimes.

Protection des données personnelles

Accor s'engage à se conformer aux règlementations applicables en matière de protection des données personnelles et de la vie privée.

Accor aligne les Politiques avec les réglementations applicables en matière de protection des données, le RGPD (règlement européen dit « Règlement Général sur la Protection des Données »), ainsi que les autres réglementations applicables comme celles du Royaume-Uni (UK GDPR – *« United Kingdom General Data Protection Regulation »*), de la Californie (CCPA – *« California Consumer Privacy Act »)*, de la Grande Chine (PIPL – *« Personal Information Protection Law »*), du Brésil (LGPD – *« Lei Geral de Proteção de Dados »*), de l'Australie (*« Privacy Act 1988 »*), etc.

La Charte Accor de Protection des Données Personnelles des clients est accessible aux personnes concernées sur les sites Internet du Groupe édités par Accor SA et sur l'application mobile ALL.

Des interactions avec les personnes concernées interviennent essentiellement lorsque celles-ci exercent les différents droits qui leur sont conférés en application des réglementations en vigueur (accès, effacement, rectification de leurs données, opposition à leur utilisation…) ou adressent une réclamation à une autorité de protection des données.

Les personnes concernées disposent de différents canaux pour faire valoir leur point de vue sur la manière dont leurs données personnelles sont traitées. Cela intervient généralement lorsque les personnes cherchent à exercer l'un des droits qu'elles tiennent en application des réglementations en vigueur (accès, effacement, rectification de leurs données, opposition à leur utilisation…). Elles peuvent alors utiliser les formulaires de contact de l'espace assistance du site Internet all.com ou contacter les équipes du service client à l'adresse de courrier électronique dédiée et indiquée dans la Charte Accor de Protection des Données Personnelles des clients ainsi que sur les formulaires de collectes de données personnelles (conformément aux recommandations des autorités de protection des données personnelles). Elles peuvent également contacter le délégué à la protection des données du Groupe aux coordonnées (courrier électronique ou postal) indiquées dans cette même charte. Les demandes des personnes concernées sont prises en compte par Accor de manière à se conformer aux réglementations en vigueur, notamment en matière de délais de traitement (généralement un mois) fixés par ces dernières. Accor dispose à cette fin de procédures dédiées mises en œuvre par le service clients. Les demandes des personnes concernées font l'objet de mesures quant à leur nombre, le type de demande et le délai de traitement.

Les personnes concernées peuvent également intervenir auprès de Accor par l'intermédiaire de leurs autorités nationales de protection des données (par exemple, la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés - « CNIL » - en France) dans le cadre d'une réclamation ou par l'intermédiaire de mandataires (par exemple avocats ou sociétés fournissant des services destinés à faciliter l'exercice de leurs droits par les personnes concernées). Les personnes concernées dont Accor traite les données personnelles ne relèvent pas de la catégorie des personnes vulnérables telle que définie par les réglementations applicables. Accor n'a donc pas mis en place de procédure particulière à l'égard de ces personnes.

Le délégué à la protection des données personnelles du Groupe (« *Group Data Protection Officer* » ou Group DPO) veille au respect, par Accor, de ses obligations en matière de gestion des demandes des personnes concernées relatives à leurs données personnelles.

3.1.3.4.3 Protection des données personnelles (S4-3/4/5)

Politiques en faveur de la protection des données personnelles

Accor met en place une organisation, des politiques, des procédures ainsi que des outils dédiés à la protection des données à caractère personnel. Les équipes en charge de la protection des données à caractère personnel accompagnent également au quotidien les porteurs de projets impliquant de telles données pour veiller à la conformité de leurs activités.

De manière globale, l'utilisation de données personnelles dans le Groupe doit s'effectuer dans le respect de 10 « règles d'or » établies sur la base de principes essentiels de la protection des données et considérés comme le tronc commun des réglementations en la matière dans le monde. Il s'agit en particulier des principes dits de limitation des finalités (c'est-à-dire absence d'utilisation ultérieure des données de manière incompatible avec les finalités initiales), de transparence, de minimisation des données, de minimisation des durées de conservation, de sécurité, intégrité et confidentialité, etc.

Ces principes sont repris dans la Charte Accor de Protection des Données Personnelles, disponible sur le site Internet du Groupe et sur l'application mobile ALL, ainsi que sur les autres sites des marques du Groupe.

La Charte décrit ainsi les engagements du Groupe en faveur de la protection des données personnelles et de la vie privée. Son champ d'application comprend les traitements de données personnelles mis en œuvre sous la responsabilité de Accor SA. La Charte détaille également la relation avec les activités de traitement de données personnelles mises en œuvre au sein des sites sous contrat de management et de franchise. La Charte partage ensuite plusieurs informations à destination des personnes concernées sur l'utilisation de leurs données personnelles : quelles données peuvent être collectées, à quelles occasions, pour quelles finalités de traitement, sur quelle base légale et pour quelles durées de conservation, à destination de quelles personnes ou entités, de quelle manière les personnes concernées peuvent exercer leurs droits sur leurs données, etc. La Charte ne couvre pas les traitements de données mis en œuvre par les Autres activités de Accor. Leurs finalités de traitement de données personnelles et les moyens utilisés pour poursuivre ces finalités leur étant spécifiques, ces entités (moins exposées compte tenu de leurs modèles d'affaires et de leurs activités de traitement) disposent, conformément à la réglementation, de leurs propres documentations en la matière.

Des mises à jour de la Charte sont susceptibles d'intervenir en fonction des modifications que le responsable de traitement peut apporter dans la manière de traiter les données personnelles des clients. Ces mises à jour interviennent alors sous le contrôle du Délégué à la Protection des Données du Groupe (*Group DPO*). L'ensemble des employés du Groupe est responsable du respect de la Charte.

Plan d'actions

Pour les besoins de ses activités, Accor est amené à collecter et à utiliser des données à caractère personnel, notamment celles des clients séjournant dans les sites du Groupe, celles des membres de ses programmes de fidélité ou d'abonnement ou celles des utilisateurs de ses sites Internet ou applications mobiles.

La Charte Éthique et RSE rappelle l'engagement du Groupe à mener ses activités tout en protégeant les données personnelles. Le Groupe s'engage à ne collecter et utiliser de telles données qu'en conformité avec les réglementations en vigueur.

Pour Accor, dont Le siège est établi en France, il s'agit notamment de se conformer à la réglementation européenne en la matière (le RGPD), et également de prendre en compte l'ensemble des autres réglementations applicables en matière de protection des données. La Californie, le Nevada, le Brésil, la Russie, l'Australie, la Grande Chine et d'autres régions du monde se sont ainsi dotées de réglementations qui, dans certaines conditions, s'imposent également au Groupe.

Les mesures et l'accompagnement en matière de protection des données se déclinent :

- **au niveau du siège du Groupe** (auquel appartiennent notamment les équipes en charge des produits digitaux et des principales bases de données de clients et de membres des programmes de fidélité et d'abonnement) : depuis 2018, Accor SA a désigné un délégué à la protection des données personnelles auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (la « CNIL », l'autorité française de protection des données), qui assure également la fonction de « Group *Data Protection Officer* » pour Accor (« *Group DPO* »). Au sein du Département Compliance, une équipe est en charge des sujets de protection des données personnelles. Un réseau de champions de la protection des données (« *Privacy Champions* ») est également mis en place au sein des différentes équipes du siège afin de mieux sensibiliser sur les enjeux de protection des données et de diffuser la démarche de protection des données dite « par défaut et dès la conception » ;
- **au niveau des filiales** : l'accompagnement et le respect des Politiques et procédures en combinaison avec les règlementations locales s'appuient sur un réseau de coordinateurs régionaux pour la protection des données ;
- **au niveau des hôtels managés et franchisés** : une plateforme dédiée est disponible dans le reste du monde. Elle propose aux sites une méthodologie, des outils et des bonnes pratiques afin de les aider à se conformer à leurs obligations en matière de protection des données personnelles.

Une formation en ligne dans le domaine de la protection des données personnelles a été mise à disposition des salariés des sièges, de certaines Autres activités (D-Edge, Gekko, Paris Society, Verychic, John Paul) et des sites filiales.

En 2025, Accor a déployé un nouveau module de sa formation en ligne en matière de protection des données personnelles à destination de tous les employés éligibles décrits ci-dessus.

En 2026, Accor entend enrichir la plateforme disponible pour les hôtels managés et franchisés avec une nouvelle fonctionnalité portant sur l'information des personnes concernées quant à l'utilisation de leurs données personnelles.

Les canaux permettent aux personnes concernées de contacter Accor sur les sujets de protection des données personnelles. La manière dont ces canaux sont mis à leur disposition et les indicateurs suivis sont indiqués dans la section « 3.1.3.4.3 Protection des données personnelles ». S'agissant de la protection des données personnelles, Accor n'a pas identifié de risques de représailles lors de l'utilisation de ces canaux par les personnes concernées.

En matière de protection des données personnelles, les actions nécessaires et appropriées pour limiter les risques pour les personnes concernées sont établies par les réglementations applicables en la matière, notamment le RGPD. Le processus de détermination des actions consiste donc à mettre en œuvre les exigences dictées par ces réglementations (minimisation des données, information des personnes, sécurité des données, notifications de violation de données, etc.) lorsqu'elles s'appliquent à Accor. L'efficacité de ces actions se mesure principalement par la voie des réclamations que les personnes concernées peuvent déposer auprès d'autorités de protection des données ou au travers des contrôles que ces dernières peuvent mener.

Objectifs

En 2025, Accor a continué le suivi des indicateurs définis en matière de gestion des droits des personnes qui constitue un volet majeur en matière de protection des données personnelles. En effet, lorsqu'un client exerce l'un de ses droits (accès, effacement, rectification, opposition, etc.), une réponse doit lui être apportée dans un délai fixé par la réglementation. Ainsi, pour le premier trimestre de 2025, cet indicateur montre que les équipes en charge du service client ont été à même de traiter et clôturer ce type de demande en 2,18 jours en moyenne.

La sensibilisation des équipes aux enjeux de la protection des données personnelles est un autre pilier de tout programme de conformité en la matière. À la fin 2026, Accor souhaite ainsi que 40 % des *General Managers* des hôtels filiales et managés, et des salariés des sièges, et des Autres activités aient complété la formation en ligne dédiée à ces enjeux.

Les cibles pour gérer les risques importants sont fixées par les réglementations applicables en matière de protection des données personnelles. Il s'agit pour Accor d'être conforme à ces réglementations, ce qui ne nécessite pas de consultation des consommateurs et/ou utilisateurs finaux.

3.1.3.4.4 Les violences de genre (S4-1/4)

Politiques

Accor reconnaît l'importance de traiter l'impact des violences de genre auprès de toutes ses parties prenantes. À ce jour, l'Engagement Groupe Diversité, Équité & Inclusion (DEI) s'est principalement concentré sur la protection des salariés, afin de garantir un environnement de travail sûr et inclusif pour l'ensemble des équipes. Cependant, au cours de l'année 2025, cet engagement a évolué afin d'intégrer plus largement les communautés locales ainsi que les utilisateurs finaux des hôtels (clients, hôtes et publics accueillis). Dans ce cadre, Accor a commencé à mettre en œuvre des actions pour chercher à adresser les violences de genre touchant également les hôtes, élargissant ainsi la portée de son engagement à l'ensemble de sa communauté, conformément à ce qui avait été prévu.

Les violences fondées sur le genre peuvent entraîner des conséquences durables sur les victimes, affectant à la fois leur santé physique (blessures corporelles) et/ou mentale (anxiété, dépression, troubles du stress post-traumatique).

Ces actes peuvent toucher des personnes de tous genres, bien que des études montrent qu'une femme sur trois peut être confrontée à ce type de violence au cours de sa vie [1].

Dans le secteur hôtelier, ces enjeux peuvent concerner les hôtes séjournant dans les hôtels et/ou bénéficiant des services proposés par Accor (restaurants & bars, espaces bien-être ou encore lieux de télétravail).

Conscient de l'impact profond des violences de genre sur la santé physique et mentale des victimes, Accor condamne toutes les formes de violences de genre, incluant le sexisme, le harcèlement sexuel et les violences domestiques, et veille à traiter tous les cas signalés de violence de genre.

Procédures visant à remédier aux violences de genre envers les hôtes et canaux leur permettant de faire part de leurs préoccupations

Accor traite tous les cas de violences signalés en suivant ses processus internes et via les canaux déjà établis, en particulier avec la Direction Sûreté-Sécurité du Groupe, et dans certains cas spécifiques, le Service *Customer Care* (voir sous-section « 3.1.3.4.2 Engagements concernant les hôtes et les personnes concernées - Remédier aux violences de genre » dans cette section).

Plusieurs outils de signalement ont été créés par Accor et sont, soit à disposition des hôtels afin qu'ils puissent porter à la connaissance de Accor des cas, notamment de violences de genre, ou des hôtes pour signaler un cas précis (voir les sous-sections « Garantir la sécurité de nos hôtes » et « Actions concernant les violences de genre envers les hôtes »). Chaque signalement est examiné par les fonctions concernées afin d'apporter une réponse adaptée, en y associant les parties prenantes nécessaires (victimes, témoins, Directeur ou propriétaire d'hôtel, etc.). Cette gestion peut inclure un accompagnement des hôtels dans le soutien aux victimes dans leurs démarches, y compris judiciaires dans des cas de violences domestiques (dépôt de plainte), conformément aux engagements décrits dans les sections concernées de ce chapitre. Accor s'assure du bien-être de ses hôtes et s'efforce de garantir l'efficacité des canaux de signalement existants pour remédier aux situations signalées. En appui, les salariés ont à leur disposition un module de formation en ligne dédié aux violences de genre. Par ailleurs, Accor s'attend à ce que les principes énoncés dans la Politique Droits humains s'appliquent à tous les partenaires dans le cadre de leurs relations contractuelles avec Accor. Parmi ces principes, est mentionné *Accor Integrity Line*, le canal de signalement accessible et confidentiel, permettant à toutes les parties prenantes, notamment les hôtes, de signaler tout comportement non conforme à la Charte Éthique et RSE ou à la Politique Droits humains (voir section « 3.1.4.3.1 Politiques relatives au risque de corruption »), ou aux lois ou réglementations en vigueur. Cet outil est communiqué dans différents documents officiels tels que le Document d'enregistrement universel, la Politique Droits humains, la Charte Éthique et RSE et l'Engagement Groupe Diversité, Équité & Inclusion.

(1) *Organisation Mondiale de la Santé (2021), Une omniprésence dévastatrice : une femme sur trois dans le monde est victime de violence, Communiqué commun du 9 mars 2021, Genève /New York.*

La Direction Sûreté-Sécurité partage ses différents outils avec les hôtels et les sites (voir sous-section « 3.1.3.4.2 Engagements concernant les hôtes et les personnes concernées – Remédier aux violences de genre » dans cette section) via l'Intranet interne dédié. Elle s'appuie également sur son réseau mondial de correspondants Sûreté-Sécurité pour les partager et les faire connaître.

Les hôtes séjournant dans les hôtels peuvent contacter le service *Customer Care* qui, en fonction des demandes, pourra les rediriger vers les équipes concernées (voir sous-section « 3.1.3.4.2 Engagements concernant les hôtes et les personnes concernées - Remédier aux violences de genre » dans cette section), via le site all.accor.com, les formulaires en ligne accessibles, les agents téléphoniques ou toutes remontées transmises par d'autres Départements du Groupe.

Les signalements via ces outils témoignent de leur bonne appropriation. Toutefois, il reste difficile d'évaluer précisément le nombre de cas liés aux violences.

Le Groupe s'engage à protéger les utilisateurs de ces mécanismes de toute forme de représailles (pour plus de détails sur les politiques de prévention voir section « 3.1.4.3.1 Politiques relatives au risque de corruption »).

Actions concernant les violences de genre envers les hôtes

Depuis la formalisation de son Engagement Groupe sur les violences de genre en 2021 dans le cadre de la Coalition Génération Égalité « *Gender-Based Violence* » de ONU Femmes en tant que coleader du secteur privé, Accor a concentré ses efforts principalement sur ses salariés et les communautés locales. Bien que certaines actions déjà mises en œuvre répondent en partie à ces enjeux pour les hôtes, un plan d'actions spécifique à cette population n'a pas encore été formalisé. Depuis 2025, Accor intègre progressivement cette priorité aux feuilles de route des différentes fonctions concernées, afin de renforcer son engagement en faveur d'une hospitalité plus responsable et accueillante pour ses hôtes. Ce plan veillera à renforcer les mécanismes de suivi et d'évaluation existants.

Accor agit face aux violences de genre touchant les hôtes au travers d'outils globaux et d'initiatives locales. Le Groupe a développé des outils et procédures pour la remontée d'incidents et le traitement des cas de violence, contribuant à une meilleure prévention, un suivi et une gestion adaptée des situations signalées (pour plus de détails, voir les sections suivantes).

Parmi les actions mises en œuvre au cours de l'année 2025, figure l'élaboration d'une boîte à outil consacré à la thématique des violences de genre, destiné à être déployé dans l'ensemble des hôtels du Groupe. Ce kit comprend des conseils pratiques sur la manière d'agir au niveau de l'hôtel et auprès des différents Départements susceptibles d'être concernés par de tels incidents. Il vise également à sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à la question et à promouvoir la connaissance du geste universel contre les violences de genre.

Le geste universel de détresse est un signal manuel discret permettant d'indiquer que l'on est en danger et que l'on a besoin d'aide.

Ce geste, déjà adopté par de nombreuses organisations de défense des droits humains à travers le monde, est destiné à être largement reconnu. Enfin, le *toolkit* aborde l'introduction progressive d'un code d'alerte nommé « *Angel Drink* », permettant à toute personne de solliciter discrètement de l'aide en cas de violences de genre, en particulier dans les restaurants et bars. Suite à la création de ce *toolkit*, il est prévu, tout au long de l'année 2026, de déployer des communications ciblées à destination des hôtes. Enfin, le Groupe intègre progressivement cette exigence de communication dans les standards de marque applicables à l'ensemble des hôtels.

Gestion des violences de genre

La gestion opérationnelle des violences de genre affectant les hôtes est principalement assurée par les équipes locales, avec le soutien de la Direction Sûreté-Sécurité. Dans certains cas particuliers, le service *Customer Care* ou certaines marques et régions interviennent également.

Process et outils Sûreté – Sécurité

- **Guide sûreté *Standard Operating Procedures* (Sûreté et Sécurité)** : Accor dispose de procédures destinées à anticiper et à faire face de façon appropriée aux actes de malveillance auxquels le Groupe et ses hôtes sont exposés. Elles sont communiquées à l'ensemble des hôtels et sites exploités sous enseigne Accor quelle que soit l'activité, quelle que soit la marque ou le mode de gestion (sites filiales ou sous contrat de management ou franchise). Accor met en place des mesures de prévention et de lutte contre les actes volontaires et délibérés portant atteinte à l'intégrité des personnes et des biens (matériels et immatériels) au sein du Groupe. Il met à disposition des équipes opérationnelles des hôtels et sites, un manuel de standards de sûreté opérationnels appelé *Security SOP « Standard Operating Procedure* ». Ce manuel a pour objectif de fournir des directives et des mesures de bonnes pratiques aux Directeurs des hôtels et sites afin de les aider à garantir la protection des personnes et des biens en détaillant les mesures physiques, techniques et humaines pour lutter contre tout acte de malveillance. Parmi les procédures spécifiques, la norme hôtelière « Ne Pas Déranger » joue un rôle crucial. Chaque chambre, qu'elle soit occupée ou non, doit être vérifiée au moins une fois toutes les 24 heures, même si le panneau « Ne Pas Déranger » est affiché. Cette vérification vise à s'assurer que le client n'est pas en détresse (malaise, tentative de suicide, etc.) et à prévenir des actes malveillants tels que la préparation d'attentats, la prostitution, la séquestration, etc. Cette directive, à la fois préventive et proactive, reflète l'engagement du Groupe à garantir un environnement sûr pour tous ses hôtes. Pour les Autres activités du Groupe qui ne sont pas des activités hôtelières, la Direction Sûreté-Sécurité Groupe, assure des missions de conseils adaptés, d'audits, d'appuis opérationnels pour la protection des salariés, des hôtes et des infrastructures.
- **Outil de remontée d'incident pour les hôtels** : la Direction Sûreté-Sécurité du Groupe a développé et déployé un outil de remontée d'incidents permettant un suivi précis par région et par marque dans l'ensemble du Groupe, en vue de renforcer la sécurité dans les hôtels, améliorer la réponse des équipes aux incidents, harmoniser les protocoles de gestion des crises, et sensibiliser les salariés. Cet outil couvre l'ensemble des activités du Groupe, l'ensemble des hôtes, salariés et communautés locales interagissant avec les hôtels et sites. À terme, Accor espère non seulement réduire la gravité des incidents mais aussi renforcer son engagement envers la sécurité et la responsabilité sociale à travers une gestion transparente et efficace des crises. Dans le cadre des actions menées par le Groupe pour agir contre les violences sexuelles et l'exploitation des enfants, l'outil de signalement des incidents permet aux hôtels de signaler ces actes sous les catégories suivantes : abus sur mineurs (sous-catégorie suspicion d'abus sexuel sur mineurs) – prostitution (sous-catégories suspicion de prostitution et suspicion de prostitution sur mineurs) – agression (sous-catégorie

agression sexuelle). Entre autres, cet outil se matérialise par une interface numérique sous forme de formulaire tripartite (identification de l'hôtel, description de l'incident, dépôt de documents). L'élaboration de l'outil de remontée d'incidents a été initiée en 2024. L'outil est déjà employé dans les hôtels Premium, Milieu de Gamme et Économique (PM&E) – Luxe & Lifestyle (L&L) dans la région Amériques (hors États-Unis et Canada), la région Europe et Afrique du Nord. La fin du déploiement sur l'ensemble des régions est prévue pour le premier semestre 2026. Cet outil a pour vocation d'être déployé dans l'ensemble des hôtels du Groupe, indépendamment de leur mode de gestion ou de leur enseigne.

Process et outils Gestion de crises

- La Direction Sûreté-Sécurité assure une permanence 24/7. Pour les incidents les plus graves pouvant être qualifiés de « crise » (catastrophe naturelle, attaque terroriste, attaque cyber, pandémie, violence…), Accor dispose d'une organisation de remontée d'alerte et de gestion de crise structurée et harmonisée avec des équipes identifiées pour son siège et pour toutes les entités du Groupe (voir la section « 3.1.4.3.2 Mécanismes d'alertes »).
- **Manuel de gestion ALERT et fiches réflexes pour les hôtels** : le Groupe a déployé depuis 2007 le manuel de gestion de crise « ALERT » (*Accor Guidelines & Emergency Response Tools*). Ce manuel est mis à disposition de l'ensemble des entités du Groupe (hôtels et sites exploités sous enseigne Accor). Il est accompagné de fiches réflexes conçues pour offrir des réponses efficaces face à des situations sensibles ou critiques. Ces fiches sont mises à la disposition de tous les hôtels et sites quelle que soit leur marque ou leur mode de gestion, elles sont communiquées aux autres filiales pour être adaptées en fonction de leurs spécificités métiers. Le manuel ALERT et les fiches réflexes sont disponibles sur le site Intranet Groupe et sont envoyés par le réseau mondial des correspondants Sûreté-Sécurité. Les fiches fournissent des outils pratiques permettant de mieux gérer des urgences telles que les violences de genre commises à l'égard des hôtes ou de salariés. Les recommandations peuvent être suivies simultanément ou dans un ordre adapté selon le contexte. Ces fiches permettent une circulation rapide de l'information, la première heure étant déterminante pour une gestion efficace. L'action collective, impliquant la collaboration entre les membres de l'équipe et la hiérarchie, est essentielle. Une des fiches réflexes porte sur le thème des agressions (sexuelles, physiques ou verbales) envers les hôtes ou les salariés et permet de répondre au mieux aux cas. Ces procédures sont régulièrement mises à jour et adaptées. Ces actions visent à renforcer les compétences des salariés dans la prévention et la gestion des risques de violences de genre envers les hôtes. Elle améliore ainsi leur réactivité et leur capacité à identifier et à traiter rapidement les situations à risque.

Toutes les parties prenantes dont les hôtes, peuvent avoir recours en toute confidentialité, à la **ligne d'alerte Accor AIL** (*Accor Integrity Line*) pour signaler tout comportement ou situation contraire aux engagements du Groupe. Ce dispositif d'alerte s'appuie sur une plateforme Internet accessible 24/7 (voir la section « 3.1.4.3.2 Mécanisme d'alerte » pour plus de détails sur AIL).

Gestion des remontées client

Certains cas spécifiques de violence de genre, peuvent être traités par le service *Customer Care*. Il existe un document de référence concentrant les consignes génériques relatives à l'activité quotidienne du service qui distingue deux processus selon un périmètre défini :

- **Service *Customer Care*** : le service client du Groupe comprend une activité de *Customer care* liée à la remontée des réclamations client dans un périmètre précis (à l'exception des marques et régions décrites dans le paragraphe suivant) et une activité liée aux réservations au sein du Groupe. Le *Customer Care* permet de traiter, entre autres, les réclamations liées aux violences de genre qui sont remontées via différents canaux (site all.com, formulaire en ligne, lien avec les agents téléphoniques, remontées transmises par d'autres Départements du Groupe). Les demandes sont catégorisées via un outil de gestion client : bien qu'aucune catégorie ne soit aujourd'hui dédiée aux violences de genre spécifiquement, la majorité de ces remontées sont classées dans la catégorie *Safety & Security*. Ensuite, le *Customer Care* réalise un travail de soutien aux hôtes dans ses démarches avec l'hôtel ou site concerné et en collaboration avec d'autres équipes lorsque nécessaire (par exemple, la Direction juridique et *Compliance*, le Département Sûreté-Sécurité, la Direction People & Culture, etc.). Le suivi de chaque demande et les remédiations proposées sont traités individuellement. Tout préjudice corporel doit être déclaré par l'hôtel concerné directement à son assureur, permettant ainsi une gestion en lien direct avec la victime et, si nécessaire, son propre assureur. Le *Customer Care* peut se former via le module de formation interne dédié aux violences de genre (voir section « 3.1.3.4.4. Violences de genre ») et également sur la manière appropriée de gérer des situations sensibles en fonction des formations disponibles et du contexte juridique local. De plus, les équipes ont à leur disposition des guides de réponse qui constituent une base de données contenant des modèles de réponse ainsi que la référence aux textes de loi (par exemple, accusé de réception, insatisfaction, sujets sensibles, préjudice corporel, cas concernant des PMR, etc.).
- **Remontées client en dehors du *Customer Care*** : certaines marques [1] et régions [2] sont réorientées vers des contacts centraux, locaux ou vers les directions d'hôtels directement. Ces entités ont des processus spécifiques pour traiter les cas de *Customer Care,* qui peuvent aujourd'hui inclure les violences de genre.

Garantir la sécurité de nos hôtes

Localement, des initiatives ont été mises en place pour les hôtes. Ces actions visent à assurer leur sécurité :

- **Certification *SHe Travel Club*** : certains hôtels ont été certifiés via *SHe Travel Club*, label indépendant évaluant les hôtels à travers le monde pour l'accueil des femmes, avec notamment un volet sur la sécurité.
- **Affichage 3 919 (France)** : en France, à l'occasion de la journée internationale de lutte contre les violences faites aux femmes en 2023, Accor a apporté son soutien au dispositif national 3919 du Gouvernement. Le 3919, plateforme téléphonique d'écoute, d'information et d'orientation accessible 24h/24, 7j/7, constitue un pilier central d'aide aux femmes victimes de violences. 1 500 hôtels ont ainsi reçu des posters destinés à être affichés sur le long terme dans des lieux réservés aux femmes pour sensibiliser et faciliter l'accès aux services essentiels, garantissant ainsi un soutien adéquat.

(1) Oasis Collection, Squarebreak, Fairmont, Raffles et Swissôtel, Mama Shelter, Jo&Joe, Mövenpick, Adagio, Rixos, Greet, Orient Express, Banyan Tree/Angsana, Mantra/Mantis, 25Hours, Hotel Maison Sofia, Peppers, Sanderson London, Morgans Originals.
(2) Ces régions incluent notamment l'Asie, les États-Unis d'Amérique, le Brésil, l'Allemagne.

- **Programme de signalement des violences de genre** : Initiée au Brésil en 2024, cette action se déploie progressivement à l'échelle mondiale en 2025, avec la mise en place d'une signalisation spécifique dans les espaces dédiés aux femmes, l'implication des équipes locales et le renforcement des formations. La campagne inclut également la diffusion du geste universel de détresse contre les violences de genre, afin de favoriser une réaction rapide et appropriée de la part du personnel.

Toutes ces initiatives concrètes mises en place pour les hôtes, visent à prévenir, atténuer et remédier les impacts négatifs des violences fondées sur le genre. En ce qui concerne les cas de violences de genre signalés, Accor traite chaque situation individuellement en s'appuyant sur les canaux et processus décrits ci-dessus, lesquels font l'objet de revues régulières afin d'en garantir l'efficacité. Par exemple, des audits internes, tant au niveau des sièges que des opérations, peuvent être menés pour vérifier le respect des procédures Sûreté-Sécurité.

Comme précédemment indiqué, la Politique Droits humains établit des lignes directrices pour prévenir et gérer les situations de non-respect des droits humains. Elle couvre notamment les incidents graves tels que le travail forcé et la traite des êtres humains, en conformité avec les normes internationales reconnues. Tout incident en lien avec les droits humains, y compris les violences sexuelles, peut être signalé par toute partie prenante interne ou externe via la ligne d'alerte *Accor Integrity Line* ou les autres canaux existants. En 2025, des cas liés à l'existence de violences sexuelles affectant les hôtes ont pu être signalés et traités au niveau local suivant les différents canaux disponibles. Chaque signalement est soigneusement évalué et traité de manière individualisée, en garantissant une gestion appropriée et conforme aux standards éthiques du Groupe.

La prévention et la remédiation des violences de genre sont suivies de manière transversale par le Département Social Care & Impact, en coordination étroite avec différents Départements au niveau du Groupe, dont les départements Sûreté-Sécurité, Compliance, ainsi que les Opérations au niveau local, afin d'assurer une approche globale et intégrée sur ces sujets.

Objectifs

Accor réaffirme son engagement à garantir le bien-être de ses hôtes, en portant une attention particulière à la prévention et à la gestion des violences de genre. Le Groupe s'attache à évaluer en continu ses pratiques actuelles et à améliorer ces approches pour répondre durablement à ces enjeux sociétaux comme décrit tout au long du chapitre. Ce phénomène systémique est difficile à mesurer : le processus de remontée et traitement des cas reste très souvent décentralisé dans les pays, les marques et les hôtels.

Accor s'engage à créer et à maintenir un environnement sûr, inclusif et respectueux au sein de ses établissements, en proposant aux hôtels des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des violences basées sur le genre. L'entreprise s'emploie également à étendre la portée de cette campagne auprès des clients et utilisateurs finaux, en mettant à la disposition des hôtels des informations claires, des canaux de signalement facilement accessibles et des activités de sensibilisation adaptées.

3.1.4 Agir avec éthique avec les parties prenantes (ESRS G1)

3.1.4.1 L'enjeu matériel (G1-IRO-1)

Impact, risque ou opportunité (IRO)	Typologie de matérialité	Position de l'IRO dans la chaîne de valeur	Horizon temporel [1]	Activités concernées [2]
Corruption et versement de pots-de-vin				
Risques financiers et réputationnels liés à des incidents de corruption	Risque	Activités propres, activités en amont et en aval de la chaîne de valeur	C-MT-LT	A

Politique clé	Plans d'action clés
• Charte Éthique et RSE • Politique de Prévention de la corruption et de trafic d'influence	• Cartographier les risques de corruption et de trafic d'influence • Poursuivre la mise à jour des politiques et procédures du dispositif de prévention de la corruption et du trafic d'influence en lien avec la mise à jour de la cartographie • Renforcer les procédures de contrôle de second niveau du programme de prévention de la corruption et du trafic d'influence

(1) Court-Moyen-Long terme.
(2) Périmètre A : Hôtels filiales, sièges et Autres activités.

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, au cours de laquelle le Groupe a considéré l'ensemble de ses activités, Accor a identifié un risque matériel en lien avec le risque de corruption [1]. Le Groupe estime élever les effets financiers et réputationnels qui seraient liés à un éventuel incident de corruption qui interviendrait dans le cadre de son activité propre, en amont ou en aval de sa chaîne de valeur. La perte de revenus pourrait provenir d'une baisse de confiance des investisseurs, d'un désintérêt de la clientèle pour les marques d'une entreprise exposée à la corruption ou d'un défaut d'attractivité du Groupe pour ses employés actuels et futurs.

L'atténuation de ce risque est une priorité pour Accor, qui a développé des politiques et plans d'actions afférents. Ces éléments sont détaillés dans les sections ci-dessous.

(1) L'emploi du terme corruption dans ce présent Rapport de durabilité inclut les pots-de-vin.

3.1.4.2 Le rôle majeur des organes de gouvernance (G1-GOV-1)

Le Comité en charge de la conduite des affaires est le Comité d'audit, de la compliance et des risques. Cet organe est l'un des Comités du Conseil d'administration du Groupe. À ce titre, il constitue l'un des organes d'administration, de direction et de surveillance dans la conduite des affaires.

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques a pour mission d'une part de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux et de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent la qualité et l'exhaustivité de l'information financière ainsi que la maîtrise de l'exposition aux risques du Groupe. D'autre part, il a également pour mission de préparer les décisions du Conseil d'administration en matière de compliance.

Les missions du Comité d'audit, de la compliance et des risques sont détaillées dans le Règlement intérieur du Conseil, reproduit en chapitre 4, section « 4.11.1 Annexe A – Règlement intérieur du Conseil d'administration » du présent Document d'enregistrement universel.

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques est composé de six membres, dont quatre qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration :

- Mme Anne-Laure Kiechel, Présidente ;
- M. Ugo Arzani ;
- Mme Hélène Auriol Potier ;
- Mme Iris Knobloch ;
- M. Bruno Pavlovsky ; et
- Mme Isabelle Simon.

Tous possèdent les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de vigilance et à leur rôle au sein du Comité d'audit. Accor estime qu'au regard de leurs formations et de leurs expériences professionnelles, tant en banques d'affaires qu'en direction générale ou financière de groupes internationaux, les membres de ce Comité ont la compétence nécessaire à la conduite des affaires du Groupe. Le détail des compétences des membres du Comité figure au chapitre 4, section « 4.2.1 Informations relatives aux Administrateurs au 31 décembre 2025 » du présent Document d'enregistrement universel.

Il existe également un Comité éthique qui a pour rôle de guider le Groupe dans le respect de ses engagements en matière d'éthique des affaires et de compliance, ainsi que dans sa responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Son bureau est composé de la Directrice juridique et Compliance et Secrétaire du Conseil, de la Directrice générale People & Culture et de la Directrice Développement durable. Les membres du bureau exercent une présidence tournante du Comité. En 2025, la Directrice juridique et Compliance et Secrétaire du Conseil, Besma Boumaza, présidait le Comité. La composition du Comité éthique a été revue en 2025 afin de mieux représenter les diverses activités des deux divisions du Groupe.

Les missions principales de ce Comité sont de :

- faire des recommandations au Comité de direction Groupe sur les sujets d'éthique, de compliance et de développement durable, et assurer le suivi des plans d'action ;
- veiller au respect des principes et pratiques énoncés dans la Charte Éthique et RSE et de tous les engagements et procédures qui en découlent ;
- discuter de toute question relative à l'éthique des affaires ;
- analyser les éventuels dysfonctionnements et recommander des contrôles spécifiques supplémentaires, si nécessaire ;
- superviser la mise en œuvre des procédures d'éthique, de compliance et de développement durable du Groupe ;
- contrôler la gestion des alertes éthiques et assurer le suivi des plans d'action associés, le cas échéant ;
- examiner et suivre les notes obtenues auprès des agences de notation extra-financière.

Ce Comité se réunit trimestriellement en moyenne.

3.1.4.3 Mesures contre la corruption (G1-1/3/4)

3.1.4.3.1 Politiques relatives au risque de corruption

Accor dispose d'un programme de compliance visant à prévenir les comportements qui, au sein du Groupe ou chez ses partenaires, volontairement ou involontairement, pourraient engager sa responsabilité, nuire à sa réputation ou à la pérennité de ses activités.

La Charte Éthique et RSE de Accor porte l'engagement d'éthique des affaires et de développement durable du Groupe et encadre sa démarche de responsabilité. Elle s'applique à l'ensemble des salariés c'est-à-dire les salariés, permanents et non-permanents, de Accor et ses filiales ainsi que des sites opérés sous enseigne Accor. Déployée dans tous les pays d'implantation, elle est accessible en interne et en externe, sur les différents Intranet Accor et sur le site Internet.

La Charte Éthique et RSE est le socle du programme de compliance et elle couvre plusieurs thématiques, y compris la prévention de la corruption et du trafic d'influence :

- définir et illustrer la corruption et le trafic d'influence avec des comportements interdits (à travers la Politique de Prévention de la corruption et du trafic d'influence) ;
- aider les salariés de Accor à comprendre leurs obligations et prendre les bonnes décisions ;
- s'assurer que toutes les activités sont menées conformément aux lois anticorruption.

La Charte Éthique et RSE et la Politique de Prévention de la corruption et de trafic d'influence, sont mises à jour par la Directrice juridique et Compliance et le Secrétaire du Conseil d'administration de Accor, en coordination avec les Départements concernés.

Les Politiques et procédures suivantes viennent compléter la Charte Éthique et RSE :

- **l'évaluation des tiers :** une procédure de connaissance des tiers (*Know Your Counterparty ou* KYC) encadre les analyses préliminaires des risques liés aux tiers afin notamment d'identifier les problématiques juridiques ou de réputation devant être prises en compte et, si nécessaire, d'y remédier avant d'entrer en relation contractuelle ou commerciale avec un tiers ;
- **les dons et le mécénat :** une politique définit les règles et processus qui régissent les activités de dons et mécénat de Accor ;
- **le sponsoring :** une politique encadre les activités de sponsoring de Accor ;
- **les achats responsables :** une Charte Achats Responsables a pour objet de partager avec l'ensemble des fournisseurs les principes et les engagements du Groupe. Elle formalise également les attentes de Accor vis-à-vis de l'ensemble des entreprises avec lesquelles le Groupe entretient des relations d'affaires directes ou indirectes dans toute la chaîne de valeur (fournisseurs, prestataires, sous-traitants...) ;
- **la gestion des conflits d'intérêts :** une politique a pour objet de fixer les règles permettant d'identifier, de prévenir et de résoudre les conflits d'intérêts, apparents ou réels, pouvant survenir au sein du Groupe ;
- **la gestion des alertes professionnelles :** une procédure décrit les règles qui régissent les alertes professionnelles. Ces alertes sont décrites dans la section suivante ;
- **les cadeaux et invitations :** une politique a pour objet l'encadrement de l'offre et de la réception de cadeaux et d'invitations par les salariés des sièges et des sites, dans le cadre de relations commerciales et d'affaires ;
- **les formations à la prévention des risques de corruption et de trafic d'influence :** une politique de formation prévoit la mise en œuvre d'un dispositif de sensibilisation pour tous les salariés du Groupe et d'un dispositif de formation destiné aux cadres et aux personnels les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence.

Les politiques et procédures du Groupe s'appliquent à tous ses salariés permanents et non permanents, des sièges et des filiales (périmètre A). Les standards éthiques développés dans ces procédures s'appliquent aux sites sous enseigne Accor.

Le Groupe a mis en place un dispositif de formation aux risques de corruption et de trafic d'influence. Ce dernier s'appuie à la fois sur un module de formation en ligne à caractère général destiné à l'ensemble des salariés, et sur un module de formation plus approfondi dispensé par un formateur destiné aux salariés les plus exposés à ces risques. La formation en ligne est renouvelable tous les deux ans et la formation en présentiel tous les trois ans. Ce dispositif est décrit dans un document disponible sur l'Intranet, la Politique de Formation à la prévention des risques de corruption et de trafic d'influence du Groupe.

Accor identifie les collaborateurs les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence grâce à une cartographie des risques dédiée, dont la dernière mise à jour a été réalisée en 2025. Le Département Compliance établit la liste des postes les plus exposés en se basant sur les macro-scénarios présentant les niveaux de risque les plus élevés identifiés dans cette cartographie.

Dans le cadre de cette analyse, les fonctions suivantes sont considérées comme les plus vulnérables aux risques de corruption et de trafic d'influence :

- Développement et Opérations hôtelières (englobant ainsi les activités de développement, les ventes et les opérations) ;
- Fusions et Acquisitions (M&A) ;
- Achats (*Procurement*) ;
- Commercial et digital (*Commercial, Digital & Tech*) ;
- Senior Management ;
- Affaires Publiques ;
- Communications et Marketing.

3.1.4.3.2 Mécanismes d'alertes

La Charte Éthique et RSE de Accor prévoit que tout salarié du Groupe peut en toutes circonstances, en cas de préoccupation, doute ou question, en faire part à sa hiérarchie, aux Directions People & Culture ou juridique et Compliance, à la Directrice Compliance ou aux Responsables Compliance régionaux.

Afin d'offrir une meilleure accessibilité, une protection renforcée et d'encourager la prise de parole, le Groupe a mis en place un **dispositif d'alerte global sécurisé :**

- **une plateforme d'alerte**, ***Accor Integrity Line,*** disponible via le site Intranet ou publiquement sur Internet, sur laquelle les droits du lanceur d'alerte sont précisés ;
- **une procédure de traitement** associée.

Le dispositif d'alerte est **communiqué au travers de nombreux documents de référence publics du Groupe** tels que la Charte Éthique et RSE, la Politique Droits humains, les Engagements Diversité, Équité & Inclusion, le Document d'enregistrement universel et la Charte Achats Responsables.

Des communications internes complémentaires (communications écrites, affichage, Intranet, etc.) permettent de faire connaître la plateforme aux salariés.

La plateforme d'alerte est **accessible à toutes les parties prenantes de Accor, internes et externes** : salariés de Accor situés dans les sièges et filiales, salariés des hôtels opérés sous enseigne Accor (managés et franchisés), fournisseurs et travailleurs de la chaîne de valeur, hôtes, communautés locales, etc.

Elle est **accessible en permanence** (24h/24, 7j/7), disponible en 29 langues et hébergée par un prestataire externe indépendant.

Elle permet de **signaler de manière sécurisée et confidentielle** un crime, un délit, une menace ou un préjudice pour l'intérêt général, une violation ou une tentative de dissimulation d'une violation d'un engagement international régulièrement ratifié ou approuvé par la France, d'un acte unilatéral d'une organisation internationale pris sur le fondement d'un tel engagement, du droit de l'Union européenne, de la loi ou du règlement, **tout comportement ou situation non conforme** à la Charte Éthique et RSE, à la Politique Droits humains de Accor.

Ces alertes sont catégorisées de la manière suivante :

- **santé-sécurité** : sécurité alimentaire, sécurité des clients et des salariés, sûreté et qualité des produits ;
- **droits humains** : harcèlement moral ou sexuel, discrimination, travail forcé, travail des enfants, liberté d'association, liberté syndicale ;
- **environnement** : pollution, gaspillage important des ressources ;
- **compliance** : corruption ou trafic d'influence, blanchiment de capitaux, droit de la concurrence, conflit d'intérêts ;
- **fraude** : comptable, financière, bancaire, vol ou détournement des biens du Groupe.

Cette liste de catégories, servant au traitement interne des remontées, peut être amenée à évoluer.

Une **procédure** encadre le traitement des alertes reçues :

- l'identité du lanceur d'alerte ainsi que les informations recueillies sont traitées de manière **confidentielle**. Lorsque le lanceur d'alerte le souhaite, son anonymat est garanti ;
- les alertes sont traitées par des **référents dédiés** issus des Directions et Départements Audit interne, People & Culture ou Juridique et Compliance. Les référents sont tous **formés** à l'utilisation de la plateforme d'alerte, ont accès au support de formation et à la documentation suivante : les procédures applicables, un guide d'investigation, un guide d'utilisateur de la plateforme, et divers modèles de document (rapport, compte-rendu d'entretien…). Des réunions ponctuelles sont organisées avec les référents qui souhaitent bénéficier d'un accompagnement ;
- le **suivi des alertes** est assuré par un Comité dédié, animé par la Direction juridique et Compliance. Il est composé de la Directrice juridique et Compliance, du Directeur des Affaires sociales, du Directeur de l'Audit, de la Directrice Compliance et de la Directrice Droits humains. Ce Comité s'est réuni six fois pour suivre l'ensemble des alertes de l'année 2025.

Le recours à *Accor Integrity Line* augmente régulièrement depuis sa mise en place, ce qui démontre l'accessibilité et l'efficacité du dispositif. En 2025, le nombre d'alertes reçues via *Accor Integrity Line* a augmenté de plus de 28 % par rapport à 2024.

Outre la Charte Éthique et RSE et la procédure d'alerte mentionnées ci-dessus, Accor dispose d'une procédure de traitement des alertes à destination des référents en charge du traitement des alertes. Cette procédure décrit le mode de désignation des référents, ainsi que les règles et étapes qu'ils doivent respecter.

Cette procédure précise qu'ils doivent :

- ne pas être impliqués dans un conflit d'intérêts avéré ou apparent ;
- faire preuve d'objectivité et rester neutre dans l'appréciation des faits ;
- prendre toutes précautions utiles pour préserver la sécurité des données tant à l'occasion de leur recueil que de leur communication ou de leur conservation ;
- garantir la confidentialité de l'identité des lanceurs d'alerte ;
- informer le lanceur d'alerte dans un délai raisonnable des suites données à l'alerte.

L'ensemble de ces procédures permettent donc à Accor d'enquêter de manière objective sur les incidents liés à la conduite des affaires, y compris les cas de corruption et de versement de pots-de-vin.

3.1.4.3.3 Plans d'action relatifs au risque de corruption

Le Groupe dispose d'un dispositif de prévention, de détection et de gestion des risques de corruption et de trafic d'influence, tel que décrit dans la Politique de Prévention de la corruption et de trafic d'influence.

Les référents dédiés issus des Directions et Départements Audit interne, People & Culture ou juridique et Compliance, peuvent mener des enquêtes.

Les enquêtes visant les alertes de la catégorie « Compliance » peuvent être menées par les Responsables Compliance régionaux ou la Direction juridique et Compliance en toute indépendance.

Les Responsables Compliance régionaux sont sous la responsabilité hiérarchique de la Direction juridique et Compliance, et non de la ligne managériale régionale.

Le Comité de suivi des alertes reporte ses travaux au Comité éthique à chacune de ses réunions. Le Comité éthique et la Direction juridique et Compliance font part du suivi des alertes au Comité d'audit, de la compliance et des risques annuellement.

La Charte Éthique et RSE et la Politique de Prévention de la corruption et de trafic d'influence, ainsi que l'ensemble des politiques et procédures du Groupe sont accessibles aux salariés sur les différents Intranets Accor.

Le dispositif de formation aux risques de corruption et de trafic d'influence est décrit dans la Politique de Formation à la prévention des risques de corruption et de trafic d'influence du Groupe. Deux types de formation sont mis à disposition des salariés :

- un module de formation en ligne que chaque salarié doit suivre et valider une fois tous les deux ans ;
- un module de formation à destination des salariés les plus exposés aux risques de corruption qu'ils doivent suivre et valider une fois tous les trois ans. Tout nouveau salarié faisant partie de la liste de personnel exposé doit se conformer à cette obligation dans les six mois qui suivent sa prise de fonction.

Les salariés les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence, c'est-à-dire les personnes qui ont la charge des processus à risque, sont identifiés sur le fondement de la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence. La dernière mise à jour de cette cartographie des risques a eu lieu en 2025. 100 % des fonctions les plus exposées aux risques de corruption sont identifiées dans le programme de formation décrit dans la Politique de Formation à la prévention des risques de corruption et de trafic d'influence. Les Responsables Compliance sont chargés d'assurer un suivi de la complétion de cette formation.

Le programme de formation de prévention de la corruption et de trafic d'influence s'applique aux salariés de Accor des sièges et des filiales dans le monde entier. Le dispositif de formation prévu par cette politique peut également bénéficier aux sites exploités sous enseigne Accor. Par conséquent, il ne couvre pas le Conseil d'administration et ses membres.

En 2025, Accor a mené ou poursuivi les actions figurant ci-après :

- mise à jour de la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence ;
- mises à jour adaptées de certaines politiques et procédures du dispositif de prévention de la corruption et du trafic d'influence, lorsque rendu nécessaire par l'évolution de la cartographie citée ci-dessus ;
- renforcement des procédures de contrôle de second niveau du programme de prévention de la corruption et du trafic d'influence.

En 2026, Accor prévoit la mise en place de certaines actions :

- poursuite de la mise à jour des politiques et procédures du dispositif de prévention de la corruption et du trafic d'influence en lien avec la mise à jour de la cartographie citée ci-dessus ;
- adaptation des processus liés, si nécessaire.

Dans le cadre du bon suivi de la conduite des affaires, les litiges juridiques sont suivis par les instances de gouvernance pertinentes.

Les sociétés du Groupe n'ont pas été visées en 2025 par une condamnation définitive pour violation de la législation anticorruption, aussi, elles n'ont pas fait l'objet de condamnation pécuniaire.

La déclaration ci-dessus couvre les condamnations définitives prononcées au cours de l'année concernée, soit 2025, visant une entité contrôlée par Accor au moment des faits reprochés. Cette déclaration vise les jugements passés en force de chose jugée, soit ceux qui ne sont plus susceptibles de recours, dont les recours ont été épuisés, ou dont les délais de recours sont expirés.

La Politique de Prévention de la corruption et de trafic d'influence précise que tout manquement à cette politique pourrait entraîner des sanctions sévères pour les salariés du Groupe. Tout salarié, qui aurait violé la politique, en toute connaissance de cause ou par négligence, ou caché une information concernant une violation potentielle, peut faire l'objet d'une procédure disciplinaire pouvant aller jusqu'au licenciement.

La Politique de Prévention de la corruption et du trafic d'influence précise également que le non-respect de cette politique ou de toute autre loi anticorruption par les partenaires de Accor peut entraîner la rupture des relations commerciales.

3.1.5 Annexes

3.1.5.1 Annexe 1 : Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par la déclaration relative à la durabilité de l'entreprise

ESRS	Exigences de publications	Page(s) de référence
ESRS 2 Informations générales à publier	BP-1 — Base générale pour la préparation des états de durabilité	137
	BP-2 — Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	137-142
	GOV-1 — Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	149
	GOV-2 — Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	150
	GOV-3 — Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	150-151
	GOV-4 — Déclaration sur la vigilance raisonnable	151
	GOV-5 — Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité	152-153
	SBM-1 — Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	142-146
	SBM-2 — Intérêts et points de vue des parties prenantes	147-149
	SBM-3 — impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	158-164
	IRO-1 — Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	153-157
	IRO-2 — Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	246-249

ESRS	Exigences de publications	Page(s) de référence
ESRS E1 Changement Climatique	ESRS 2 GOV-3 — Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	168
	E1-1 — Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	168-183
	ESRS 2 SBM-3 — impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	166-168
	ESRS 2 IRO-1 — Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	166-168
	E1-2 — Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	168
	E1-3 — Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	177-183
	E1-4 — Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	170
	E1-5 — Consommation d'énergie et mix énergétique	183-184
	E1-6 — Émissions brutes de GES des Scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	184-187
	E1-7 — Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	187 - Ne concerne pas Accor
	E1-8 — Tarification interne du carbone	187 - Ne concerne pas Accor
	E1-9 — Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et opportunités potentielles liées au climat	165 - Omis en 2025 en raison des dispositions d'application graduelle
ESRS E2 Pollution	ESRS 2 IRO-1 — Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution	Non matériel pour Accor
	E2-1 — Politiques en matière de pollution	
	E2-2 — Actions et ressources relatives à la pollution	
	E2-3 — Cibles en matière de pollution	
	E2-4 — Pollution de l'air, de l'eau et des sols	
	E2-5 — Substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes	
	E2-6 — Effets financiers attendus d'impacts, risques et opportunités liés à la pollution	
ESRS E3 Ressources aquatiques marines	ESRS 2 IRO-1 — Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines	187-188
	E3-1 — Politiques en matière de ressources hydriques et marines	188-189
	E3-2 — Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines	189-191
	E3-3 — Cibles en matière de ressources hydriques et marines	190-191
	E3-4 — Consommation d'eau	191-192
	E3-5 — Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés aux ressources hydriques et marines	Omis en 2025 en raison des dispositions d'application graduelle
ESRS E4 Biodiversité	ESRS 2 SBM-3 — impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	193
	ESRS 2 IRO-1 — Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes	193
	E4-1 — Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle économique	Omis en 2025 en raison des dispositions d'application graduelle
	E4-2 — Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes	194
	E4-3 — Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes	195
	E4-4 — Cibles liées à la biodiversité et aux écosystèmes	195-196
	E4-5 — Indicateurs d'impact concernant l'altération de la biodiversité et des écosystèmes	193
	E4-6 — Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à la biodiversité et aux écosystèmes	Omis en 2025 en raison des dispositions d'application graduelle

ESRS	Exigences de publications	Page(s) de référence
ESRS E5 Économie circulaire	ESRS 2 IRO-1 — Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	196
	E5-1 — Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	197
	E5-2 — Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	198-199 ; 201-202
	E5-3 — Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	200-203
	E5-4 — Flux de ressources entrants	198 ; 203-204
	E5-5 — Flux de ressources sortants	204-205
	E5-6 — Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	Omis en 2025 en raison des dispositions d'application graduelle
ESRS S1 Effectifs propres de l'entreprise	ESRS 2 SBM-2 — Intérêts et points de vue des parties prenantes	213-214
	ESRS 2 SBM-3 — impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	213-214
	S1-1 — Politiques concernant le personnel de l'entreprise	215-216 ; 218-221 ; 223-224 ; 227-229 ; 236
	S1-2 — Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts	215-216
	S1-3 — Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations	238-239
	S1-4 — Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions	221-222 ; 224-225 ; 229-231 ; 236-238
	S1-5 — Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	223 ; 231-235
	S1-6 — Caractéristiques des salariés de l'entreprise	216-218
	S1-7 — Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise	Omis en 2025 en raison des dispositions d'application graduelle
	S1-8 — Couverture des négociations collectives et dialogue social	Non matériel pour Accor
	S1-9 — Indicateurs de diversité	Non matériel pour Accor
	S1-10 — Salaires décents	223
	S1-11 — Protection sociale	Omis en 2025 en raison des dispositions d'application graduelle
	S1-12 — Personnes handicapées	Non matériel pour Accor
	S1-13 — Indicateurs de formation et de développement des compétences	Omis en 2025 en raison des dispositions d'application graduelle
	S1-14 — Indicateurs de santé et de sécurité	225-226
	S1-15 — Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Omis en 2025 en raison des dispositions d'application graduelle
	S1-16 — Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	233-235
	S1-17 — Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme	239-240

ESRS	Exigences de publications	Page(s) de référence
ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur	ESRS 2 SBM-2 — Intérêts et points de vue des parties prenantes	240-241
	ESRS 2 SBM-3 — impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	240-242
	S2-1 — Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	242-243 ; 246-248
	S2-2 — Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts	241-242
	S2-3 — Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	253
	S2-4 — Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	243-245 ; 248-251
	S2-5 — Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	246
ESRS S3 Communautés touchées	ESRS 2 SBM-2 — Intérêts et points de vue des parties prenantes	254
	ESRS 2 SBM-3 — impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	253-254
	S3-1 — Politiques relatives aux communautés affectées	255 ; 257
	S3-2 — Processus de dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts	254-255
	S3-3 — Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations	259
	S3-4 — Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions	255-256 ; 258-259
	S3-5 — Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, au développement des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	256 ; 259
ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux	ESRS 2 SBM-2 — Intérêts et points de vue des parties prenantes	260-261
	ESRS 2 SBM-3 — impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	260-261
	S4-1 — Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	263 ; 264
	S4-2 — Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	261-262
	S4-3 — Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	264-265
	S4-4 — Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	263-264 ; 264-267
	S4-5 — Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	264 ; 267
ESRS G1 Conduite des affaires	ESRS 2 GOV-1 — Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	268
	ESRS 2 IRO-1 — Description des processus d'identification et d'analyse des impacts, risques et opportunités matériels	267
	G1-1 — Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	268-270
	G1-2 — Gestion des relations avec les fournisseurs	Non matériel pour Accor
	G1-3 — Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	270-271
	G1-4 — Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	271
	G1-5 — Influence politique et activités de lobbying	Non matériel pour Accor
	G1-6 — Pratiques en matière de paiement	Non matériel pour Accor

3.1.5.2 Annexe 2 : Nombre de Heartists® dans le monde

	2024			2025		
Nombre d'effectifs par pays	Activités propres (Périmètre A)	Hôtels Managés (Périmètre B)	Total	Activités propres (Périmètre A)	Hôtels Managés (Périmètre B)	Total
Afrique du Sud	12	704	716	5	662	667
Albanie	-	32	32	-	32	32
Algérie	-	538	538	-	940	940
Allemagne	361	3 643	4 004	347	3 847	4 194
Arabie saoudite	10	5 393	5 403	15	7 018	7 033
Argentine	12	371	383	11	420	431
Australie	4 444	9 883	14 327	4 791	12 198	16 989
Autriche	27	923	950	19	832	851
Azerbaïdjan	-	350	350	-	373	373
Bahamas	-	842	842	-	787	787
Bahreïn	-	805	805	-	994	994
Barbade	-	210	210	-	207	207
Belgique	24	527	551	20	564	584
Bénin	-	-	-	-	593	593
Bermudes	-	478	478	-	484	484
Brésil	3 272	6 404	9 676	3 361	6 474	9 835
Bulgarie	-	102	102	-	103	103
Cambodge	-	1 329	1 329	-	1 300	1 300
Cameroun	-	60	60	-	58	58
Canada	362	10 688	11 050	618	11 161	11 779
Chili	105	1 626	1 731	100	1 559	1 659
Chine	137	16 179	16 316	137	15 291	15 428
Colombie	22	4 631	4 653	25	4 575	4 600
République Démocratique du Congo	-	194	194	-	393	393
Corée du Sud	9	1 066	1 075	11	1 507	1 518
Côte d'Ivoire	-	895	895	-	1 030	1 030
Croatie	-	48	48	-	207	207
Danemark	-	97	97	-	146	146
Égypte	752	18 152	18 904	706	15 536	16 242
Émirats arabes unis	83	17 429	17 512	1 140	13 737	14 877
Espagne	111	1 308	1 419	195	1 964	2 159
Estonie	145	60	205	127	56	183
États-Unis d'Amérique	255	11 598	11 853	698	11 579	12 277
Fidji	-	3 406	3 406	-	4 216	4 216
France	5 015	10 280	15 295	5 538	9 223	14 761
Géorgie	-	695	695	-	607	607
Ghana	-	301	301	-	298	298
Grèce	3	290	293	3	550	553
Guinée équatoriale	-	33	33	-	220	220

	2024			2025		
Nombre d'effectifs par pays	Activités propres (Périmètre A)	Hôtels Managés (Périmètre B)	Total	Activités propres (Périmètre A)	Hôtels Managés (Périmètre B)	Total
Hong Kong	1	590	591	1	843	844
Hongrie	34	1 157	1 191	34	1 220	1 254
Inde	345	7 881	8 226	305	10 339	10 644
Indonésie	63	11 173	11 236	149	11 863	12 012
Irlande	-	292	292	-	263	263
Italie	90	741	831	87	895	982
Japon	109	4 033	4 142	122	4 880	5 002
Jordanie	-	1 386	1 386	-	1 828	1 828
Kazakhstan	-	549	549	4	1 246	1 250
Kenya	-	1 153	1 153	-	1 128	1 128
Koweït	-	328	328	-	-	-
Laos	-	-	-	-	142	142
Lettonie	-	113	113	-	123	123
Liban	-	249	249	-	270	270
Lituanie	-	105	105	-	134	134
Luxembourg	-	556	556	-	526	526
Macao	-	343	343	-	331	331
Macédoine du Nord	-	260	260	-	-	-
Malaisie	-	2 384	2 384	3	1 557	1 560
Maldives	-	1 037	1 037	-	787	787
Maroc	30	4 660	4 690	30	3 269	3 299
Maurice	190	-	190	130	288	418
Mexique	42	2 873	2 915	43	5 164	5 207
Monaco	-	629	629	-	510	510
Monténégro	-	36	36	-	-	-
Myanmar	-	1 137	1 137	-	677	677
Namibie	-	161	161	-	150	150
Népal	-	-	-	-	88	88
Nigeria	-	381	381	-	326	326
Nouvelle-Zélande	457	2 449	2 906	168	2 166	2 334
Oman	-	111	111	-	121	121
Pakistan	-	741	741	-	1 404	1 404
Panama	-	237	237	-	255	255
Pays-Bas	24	1 297	1 321	22	1 421	1 443
Pérou	9	829	838	8	799	807
Philippines	36	1 122	1 158	36	1 157	1 193
Pologne	111	2 677	2 788	112	2 443	2 555
Polynésie française	-	160	160	-	168	168
Porto Rico	-	544	544	-	558	558
Portugal	10	604	614	99	792	891

	2024			2025		
Nombre d'effectifs par pays	**Activités propres (Périmètre A)**	**Hôtels Managés (Périmètre B)**	**Total**	**Activités propres (Périmètre A)**	**Hôtels Managés (Périmètre B)**	**Total**
Qatar	-	3 912	3 912	6	4 219	4 225
Roumanie	14	1 139	1 153	32	552	584
Royaume-Uni	475	6 331	6 806	428	5 228	5 656
Russie	282	1 182	1 464	238	-	238
Rwanda	-	236	236	-	206	206
Sainte-Hélène	-	13	13	-	20	20
Sénégal	-	435	435	-	586	586
Serbie	-	155	155	-	139	139
Seychelles	-	346	346	-	336	336
Singapour	192	3 315	3 507	175	3 360	3 535
Suisse	28	3 705	3 733	25	815	840
Taïwan	-	238	238	2	-	2
Tanzanie	-	113	113	-	-	-
République tchèque	-	313	313	9	629	638
Thaïlande	244	7 317	7 561	271	6 604	6 875
Tunisie	-	1 297	1 297	-	1 347	1 347
Turquie	704	2 541	3 245	708	2 849	3 557
Ukraine	-	240	240	-	247	247
Uruguay	-	105	105	-	114	114
Vietnam	10	10 949	10 959	66	10 187	10 253
Total	**18 661**	**230 430**	**249 091**	**21 180**	**229 310**	**250 490**

3.1.5.3 Annexe 3 : Détail des données

3.1.5.3.1 *GHG Protocol*

Accor n'est pas soumis au système européen d'échange de quotas d'émission (SEQE) ou équivalent dans aucun pays du monde.

Tableau de synthèse des émissions de gaz à effet de serre 2019 rétro-actualisées en 2024
(en contrôle opérationnel selon le GHG Protocol, en $ktCO_2eq$)

		A	A	A	B	C	A	A+B+C	
				Activités hôtelières					
	Périmètre STBi	Sièges	Autres activités	Hôtels Filiales	Hôtels Managés	Hôtels Franchisés	Total Périmètre A	Total Accor	Périmètre SBTi
Scope 1 - Émissions directes		**1**	**incl 3.15**	**26**	**578**		**26**	**604**	**604**
Source de combustion stationnaires et mobiles	x	0		20	456		20	476	
Émissions fugitives issues de la climatisation	x	0		6	122		6	128	
Scope 2 - Émissions indirectes liées à l'énergie		**3**	**incl 3.15**	**77**	**2 621**		**80**	**2 702**	**2 702**
Achats d'électricité, Réseaux de chaleur et de froid urbains – *location-based*		3		75	2 559		78	2 637	
Achats d'électricité, Réseaux de chaleur et de froid urbains – *market-based*	x	3		77	2 621		80	2 702	
Scope 3 - Émissions indirectes		**36**		**116**	**3 107**		**152**	**4 337**	**3 630**
3.1 Achats de biens et services	x	3		56	1 578		59	1 637	1 637
Restauration et boissons		3		44	1 370	1078	47	1 417	
Services de blanchisserie externalisés (services internalisés inclus dans Scopes 1 et 2)				10	174		10	184	
Services de nettoyage		0		2	34		2	36	
3.2 Immobilisations		0		15	295		15	310	
Mobilier des chambres et Mobilier des bureaux		0		7	136		7	143	
Lits, matelas et linge de maison				7	125		7	132	
Équipements informatiques		0		1	28		2	30	
Véhicules				0	5		0	5	
3.3 Activités liées aux combustibles et à l'énergie (non incluses dans les Scopes 1 et 2)	x	1		28	887		29	915	915
3.4 Transports amont				2	38		2	40	
3.5 Déchets générés par les activités		0		6	115		6	122	
3.6 Voyages d'affaires		1					1	1	
3.7 Déplacements domicile-travail		3		9	195		12	207	
3.8 Actifs en *leasing* amont							-	-	
3.9 Transport aval							-	-	
3.10 Transformation des produits vendus							-	-	
3.11 Utilisation des produits vendus							-	-	
3.12 Fin de vie des produits vendus							-	-	
3.13 Actifs en *leasing* aval							-	-	
3.14 Franchisés						1078	-	1 078	1 078
Émissions directes provenant de l'énergie (inclus. émissions fugitives) (Scope 1 des Franchisés)	x					274	-	274	
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 2 des Franchisés, *Location-Based*)	x					753	-	753	
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 2 des Franchisés, *Market-Based*)						804	-	804	
3.15 Investissements		27					27	27	
Total		**39**		**219**	**6 306**	**1 078**	**258**	**7 642**	**6 936**

Tableau de synthèse des émissions de gaz à effet de serre 2024
(en contrôle opérationnel selon le GHG Protocol, en $ktCO_2eq$)

		A	A	A	B	C	A	A+B+C	
				Activités hôtelières					
	Périmètre SBTi	Sièges	Autres activités	Hôtels Filiales	Hôtels Managés	Hôtels Franchisés	Total Périmètre A	Total Accor	Périmètre SBTi
Scope 1 – Émissions directes		**1**	**5**	**18**	**671**		**24**	**695**	**695**
Sources de combustion stationnaires et mobiles	X	1	2	14	531		18	548	
Émissions fugitives issues de la climatisation	X	0	2	4	*140*		7	*147*	
Scope 2 – Émissions indirectes liées à l'énergie		**4**	**2**	**38**	**2 746**		**43**	**2 789**	**2 789**
Achats d'électricité, Réseaux de chaleur et de froid urbains – *location-based*		6	2	41	2 705		48	2 753	
Achats d'électricité, Réseaux de chaleur et de froid urbains – *market-based*	X	4	2	38	2 746		43	2 789	
Scope 3 – Émissions indirectes		**21**	**55**	**75**	**2 308**	**1 458**	**151**	**3 918**	**3 294**
3.1 Achats de biens et services	X	7	43	39	955		88	1 043	1 043
Restauration et boissons				31	773		31	804	
Services de blanchisserie externalisés (services internalisés inclus dans Scopes 1 et 2)				7	153		7	160	
Services de nettoyage				1	29		1	30	
3.2 Immobilisations		1	1	10	250		11	262	
Mobilier des chambres et Mobilier des bureaux				6	158		6	164	
Lits, matelas et linge de maison				2	54		2	56	
Équipements informatiques				1	31		1	32	
Véhicules				0	8		0	8	
3.3 Activités liées aux combustibles et à l'énergie (non incluses dans les Scopes 1 et 2)	X	2	1	13	777		16	793	793
3.4 Transports amont			4	1	30		5	36	
3.5 Déchets générés par les activités		1	3	4	88		8	95	
3.6 Voyages d'affaires		8	1				9	9	
3.7 Déplacements domicile-travail		4	2	8	208		14	222	
3.8 Actifs en *leasing* amont									
3.9 Transport aval			0				0	0	
3.10 Transformation des produits vendus									
3.11 Utilisation des produits vendus									
3.12 Fin de vie des produits vendus			0				0	0	
3.13 Actifs en *leasing* aval									
3.14 Franchisés						1 458		1 458	1 458
Émissions directes provenant de l'énergie (inclus. émissions fugitives) (Scope 1 des Franchisés)	X					378		378	
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 2 des Franchisés, *Location-Based*)	X					991		991	
Émissions directes provenant de l'énergie (Scope 2 des Franchisés, *Market-Based*)						1 081		1 081	
3.15 Investissements									
Total		**26**	**62**	**131**	**5 724**	**1 458**	**219**	**7 401**	**6 777**

Détail des émissions de gaz à effet de serre 2025 par zone géographique et régions et marques – Périmètre hôtels *(en contrôle opérationnel, en $ktCO_2eq$)*

Zone géographique	Scope 1 *(Émissions fugitives incluses)*	Scope 2 *(Market-Based)*	Scope 3.1 + 3.3	Scope 3.14
Afrique du Sud	1	10	5	0
Albanie	0	0	0	1
Algérie	4	13	7	2
Allemagne	12	56	40	78
Andorre	0	0	0	1
Arabie saoudite	14	241	104	12
Argentine	3	8	7	3
Arménie	0	0	0	1
Australie	34	174	112	81
Autriche	2	4	10	2
Azerbaïdjan	2	4	2	2
Bahamas	0	3	2	0
Bahreïn	1	25	7	7
Barbade	0	1	1	0
Belgique	2	1	4	13
Bénin	1	10	3	0
Bermudes	1	4	3	0
Bolivie	0	0	0	2
Bosnie-Herzégovine	0	0	0	4
Brésil	17	4	55	22
Bulgarie	0	1	1	2
Cambodge	3	14	7	2
Cameroun	0	0	0	0
Canada	46	32	51	3
Chili	4	4	7	1
Chypre	0	0	0	1
Colombie	2	4	5	1
Corée du Sud	12	35	20	41
Côte d'Ivoire	1	14	8	0
Croatie	0	3	3	2
Danemark	0	1	1	0
Égypte	74	140	119	0
Émirats arabes unis	28	266	132	55
Équateur	0	0	0	3
Espagne	5	12	15	14
Estonie	1	4	2	2
États-Unis d'Amérique	36	114	76	16
Fidji	1	3	3	0
France	25	21	80	88
Géorgie	1	1	3	2
Ghana	1	4	2	0
Grande Chine	63	245	126	399
Grèce	1	5	2	2
Guinée équatoriale	0	3	1	0
Guyane française	0	0	0	1

Zone géographique	Scope 1 *(Émissions fugitives incluses)*	Scope 2 *(Market-Based)*	Scope 3.1 + 3.3	Scope 3.14
Hong Kong	2	13	7	3
Hongrie	4	8	10	3
Inde	16	156	87	11
Indonésie	22	299	142	23
Irak	0	4	4	0
Irlande	1	2	1	0
Israël	0	1	0	1
Italie	4	14	14	23
Japon	28	53	48	4
Jordanie	5	17	8	1
Kazakhstan	13	19	13	21
Kenya	3	1	4	0
Kirghizistan	0	0	0	0
Kosovo	0	0	0	0
Koweït	0	1	1	7
Laos	0	1	0	1
Lettonie	0	0	0	1
Liban	4	2	3	1
Lituanie	1	1	0	2
Luxembourg	1	3	3	1
Macao	0	4	2	14
Macédoine du Nord	0	0	0	0
Madagascar	0	0	0	3
Malaisie	3	41	23	16
Maldives	11	4	5	0
Malte	0	0	0	2
Maroc	8	59	36	1
Maurice	1	4	2	0
Mexique	16	43	25	9
Moldavie	0	0	0	1
Monaco	2	2	4	0
Mongolie	0	0	0	2
Monténégro	0	1	1	1
Myanmar	3	3	3	0
Namibie	1	0	1	0
Népal	0	1	0	0
Nigeria	2	3	2	1
Nouvelle-Zélande	7	4	12	1
Oman	0	2	1	5
Ouzbékistan	0	0	0	7
Pakistan	6	5	7	0
Panama	0	1	1	0
Paraguay	0	0	0	0
Pays-Bas	5	8	12	12
Pérou	1	2	3	1
Philippines	4	23	17	33

Zone géographique	Scope 1 *(Émissions fugitives incluses)*	Scope 2 *(Market-Based)*	Scope 3.1 + 3.3	Scope 3.14
Pologne	8	44	32	30
Polynésie française	0	1	1	0
Porto Rico	1	5	3	0
Portugal	2	8	7	5
Qatar	8	81	29	0
République démocratique du Congo	2	7	4	0
République tchèque	2	9	5	1
Roumanie	2	2	4	3
Royaume-Uni	24	35	41	75
Russie	3	11	13	16
Rwanda	0	4	1	0
Sainte-Hélène	0	0	0	0
Sénégal	0	4	3	0
Serbie	0	2	1	6
Seychelles	4	2	2	0
Singapour	3	41	26	15
Slovaquie	0	0	0	1
Slovénie	0	0	0	0
Suède	0	0	0	0
Suisse	3	1	6	6
Tanzanie	0	0	0	0
Thaïlande	10	69	44	59
Tunisie	3	7	7	0
Turquie	21	35	24	119
Ukraine	0	1	2	2
Uruguay	0	0	1	0
Vietnam	10	102	51	1

Consolidation	Scope 1	Scope 2 *(Market-Based)*	Scope 3.1 + 3.3	Scope 3.14
PME Europe & Afrique du Nord (ENA)	86	228	253	390
PME Amériques	29	30	79	47
PME Moyen-Orient, Asie-Pacifique (MEA APAC)	222	1 238	707	400
PME Grande Chine	37	140	74	398
PME	**375**	**1 636**	**1 113**	**1 236**
Greater China Luxury	27	119	60	21
Sofitel, MGallery & Emblems	60	276	174	67
Fairmont	117	390	254	4
Raffles	105	340	236	90
Ennismore	1	2	1	-
Luxury & Lifestyle	**310**	**1 127**	**724**	**182**
Total	**685**	**2 763**	**1 837**	**1 418**

Détail des émissions de gaz à effet de serre 2025 par Autre activité
(en contrôle opérationnel selon le GHG Protocol, en $ktCO_2eq$)

	Autres activités								
	Gekko	John Paul	D-Edge	Very Chic	Paris Society	Groupe Potel& Chabot	Rikas	Lido	Total
Scope 1 – Émissions directes	**0**	**0**	**0**		**1**	**3**	**0**	**0**	**4**
Sources de combustion stationnaires et mobiles	0	0	0		1	1		0	2
Émissions fugitives issues de la climatisation	0	0	0		0	2	0		2
Scope 2 – Émissions indirectes liées à l'énergie	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**	**1**
Achats d'électricité, Réseaux de chaleur et de froid urbains – *location-based*	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Achats d'électricité, Réseaux de chaleur et de froid urbains – *market-based*	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Scope 3 – Émissions indirectes	**93**	**8**	**5**	**1**	**11**	**27**	**0**	**1**	**146**
3.1 Achats de biens et services	93	1	1	0	9	21	0	1	125
3.2 Immobilisations	0	0	0	0	0	0	0		0
3.3 Activités liées aux combustibles et à l'énergie (non incluses dans les Scopes 1 et 2)	0	0	0	0	0	0	0	0	1
3.4 Transports amont				0	0	5	0	0	5
3.5 Déchets générés par les activités	0	0	0	0	0	0	0	0	1
3.6 Voyages d'affaires	0	0	0	0	0	0	0	0	1
3.7 Déplacements domicile-travail	0	0	0	0	1	0	0	0	1
3.8 Actifs en *leasing* amont									
3.9 Transport aval						0			0
3.10 Transformation des produits vendus									
3.11 Utilisation des produits vendus		7	3						11
3.12 Fin de vie des produits vendus						0			0
3.13 Actifs en *leasing* aval									
3.14 Franchisés									
3.15 Investissements									
Total	**93**	**8**	**5**	**1**	**13**	**30**	**0**	**1**	**151**

Accor invite le lecteur à consulter les éléments du plan de transition sur la description du périmètre et les annexes méthodologiques liées au calcul des émissions de gaz à effet de serre.

3.1.5.4 Annexe 4 : Méthodologie de calcul des émissions de gaz à effet de serre

3.1.5.4.1 Collecte et contrôle des données

Au début de chaque mois, les hôtels sont encouragés à saisir leurs consommations d'eau et d'énergie dans l'outil de reporting et d'analyse en ligne, GAIA 2.0. Les équipes régionales de maintenance dans chaque pays contrôlent ces saisies et échangent avec les hôtels au sujet des problématiques rencontrées et des améliorations possibles.

En fin d'année, les données sont validées au niveau régional dans un premier temps, puis au niveau central dans un second temps. Ce sont ces données, contrôlées et auditées, qui sont présentées dans ce document.

3.1.5.4.2 Périmètre

Le périmètre couvre l'ensemble des établissements hôteliers sous enseigne Accor, soit les périmètres A, B et C, de l'exercice en cours. Les hôtels doivent avoir été en activité au moins un mois dans l'année. On considère un mois d'activité à partir de 25 jours d'exploitation.

3.1.5.4.3 Indicateurs

Consommations d'énergie

L'énergie comptabilisée est l'énergie finale consommée sur une année par les sites du périmètre de reporting, exprimée en GWh. La quantité considérée est la consommation totale d'énergie par les sites, quelle que soit la source d'énergie (électricité, gaz, etc.) et l'usage (chauffage, cuisine, etc.). Les consommations remontées par les hôtels sont exprimées par type d'énergie. Pour les combustibles, la consommation d'énergie est calculée à partir du volume ou de la masse consommée et du pouvoir calorifique du fluide (PC).

Détails méthodologiques I

Le mode de production de l'énergie issue des réseaux de chaleur et de froid n'était pas disponible pour être désagrégé par type (Fossile, Nucléaire, Renouvelable). D'après l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE), au niveau mondial, 90 % de la production énergétique des réseaux est d'origine fossile (https://www.iea.org/energy-system/buildings/district-heating), ainsi les consommations énergétiques des réseaux ont été attribuées au fossile.

Détails méthodologiques II

La désagrégation par origine de la consommation électrique a été réalisée à partir des données du site https://ourworldindata.org/electricity-mix et plus particulièrement du tableau « *Per capita electricity generation from fossil fuels, nuclear and renewables*, 2023 ».

3.1.5.4.4 Émissions de gaz à effet de serre

Principes méthodologiques des émissions liées à l'énergie

Le calcul des Scopes 1, 2, 3.3 et 3.14 est basé sur les valeurs de consommation énergétique centralisées au sein de l'outil de reporting pour chacune des sources énergétiques (gaz, électricité, etc.). Les données de consommation énergétique sont d'abord soumises à des contrôles de cohérence afin d'écarter les données incohérentes. Il est important de noter que 2022 correspond à la date de démarrage du projet d'outil commun de reporting (GAIA 2.0), et qu'il n'a pas été possible de récupérer l'ensemble des données. Des extrapolations ont donc été nécessaires afin de fournir une empreinte carbone complète du Groupe. Ces extrapolations sont détaillées ci-dessous dans la section Détails méthodologiques II.

Dans les cas où il n'existe pas de données réelles fiabilisées, des extrapolations ont été réalisées. En 2025, 75 % des hôtels disposaient d'au moins une donnée réelle fiabilisée. Pour les autres hôtels, les données ont été extrapolées à partir du niveau le plus précis de données disponibles, c'est-à-dire des données issues du même pays et de la même marque – comme décrit dans la section Détails méthodologiques II.

Cette extrapolation est réalisée à l'échelle du mois. Si l'hôtel n'était pas distribué durant certains mois de l'année et qu'il n'a pas déclaré de consommation énergétique sur ces mois-là pour une commodité donnée, on considère qu'il est normal qu'il n'y ait pas de consommation et on ne lui en attribue pas pour la commodité considérée.

Une fois les données énergétiques consolidées (fiabilisation et extrapolation), les facteurs d'émissions spécifiques (tels que décrits dans la section « Détails méthodologiques VI ») sont appliqués pour calculer les émissions de CO_2 équivalentes : les facteurs d'émission « Combustion » pour les Scopes 1 et 2 et les facteurs d'émission « Amont » pour le Scope 3.3.

3.1.5.4.5 Détails méthodologiques liés aux émissions de GES

Détails méthodologiques I

Les seuils d'intensité énergétique minimum et maximum par chambre dépendent du segment de l'hôtel (Premium, Milieu de Gamme, Économique, Luxe et Ultra-luxe) et sont déterminés selon l'équation suivante « Taille de chambre Min./Moy. » x « Intensité énergétique Min./Max. » et à partir des hypothèses suivantes :

- les tailles des chambres sont basées sur des données réelles du parc d'hôtels Accor, et, pour chaque segment, on prend la chambre la plus petite du segment pour déterminer la borne basse de l'intensité énergétique par chambre et la taille moyenne des chambres pour déterminer la borne haute ;
- les intensités énergétiques sont issues des travaux de *Cornell University* (Benchmark mondial 2019-2020-2021-2023-2024). Le seuil minimal est calculé comme la valeur moyenne des minimums de chaque année du *« Lower Quartil »*. Le seuil maximal est calculé comme la valeur moyenne des maximums de chaque année du *« Upper Quartil »* ;
- La valeur seuil des hôtels de catégorie ultra-luxe est différente : le nombre de membres du personnel particulièrement important et les chambres/suites plus spacieuses peuvent produire des intensités énergétiques par chambre très importantes. Une limite beaucoup plus élevée a été fixée à la main ce qui permet de considérer les données correctes de ces hôtels ;
- les tailles de chambres sont ensuite multipliées par une intensité énergétique (kWh/m²) ;
- les seuils d'intensité min/max par chambre sont ainsi respectivement déterminés selon les équations suivantes :
  - taille de chambre Min x Moy années Min « *Lower quartil* » de *Cornell University*,
  - taille de chambre Moy x Moy années max « *Upper quartil* » de *Cornell University*,
  - concernant le seuil minimal, on considère qu'un hôtel peut avoir un couplage des sources d'énergie – généralement de deux sources – mais l'équilibre étant rarement de 50 %/50 %, on divise le seuil minimum par trois (soit 33/66) afin de ne pas éliminer de potentiels compteurs corrects.

Détails méthodologiques II

L'extrapolation des données manquantes peut être réalisée suivant quatre niveaux différents d'extrapolation en fonction de la disponibilité et de la robustesse des données collectées :

- le niveau un représente l'extrapolation la plus fiable au niveau marque et pays ;
- le niveau deux est au niveau marque et région géographique ;
- le niveau trois est au niveau marque ;
- le niveau quatre représente l'extrapolation la moins fiable, au niveau segment.

Détails méthodologiques III

Les valeurs 2019 sont issues d'une rétro-actualisation réalisée en 2024. Elles présentent donc des écarts avec les valeurs déclarées dans les DPEF 2019, 2020, 2021, 2022 et 2023. Le parc hôtelier considéré pour l'année 2019 a été actualisé. Les données énergétiques et les facteurs d'émissions ont évolué pour être mis en conformité avec la méthodologie 2024. Les données de consommations énergétiques de l'année 2023 du parc hôtelier et les tables d'extrapolation correspondantes ont été appliquées sur le parc hôtelier 2019. Il s'agit d'une hypothèse « conservatrice » vis-à-vis de l'analyse d'évolution entre 2019 et 2023. Par ailleurs, l'année 2023 correspond à la reprise d'activité pré-Covid complète. Les données carbone des sièges du périmètre 2019 ont été intégrées directement sans actualisation du calcul (elles ne sont pas significatives (< 0,1 %) vis-à-vis des émissions du parc d'hôtels). Les facteurs d'émissions ont été rétro-actualisés pour chaque année avec les mêmes sources que celles de l'année 2024.

Détails méthodologiques IV

Les valeurs 2020, 2021 et 2022 n'ayant pu être recalculées directement : l'impact de la Covid-19 n'était pas modélisable dans l'outil de calcul, il a été décidé de repartir sur la tendance calculée avec la précédente méthodologie.

Détails méthodologiques V

L'un des principaux défis posé par l'utilisation des mix résiduels est la disponibilité des données. Il n'existe pas de base de données centrale permettant de publier les FE résiduels pour l'ensemble des réseaux à l'échelle mondiale. Conformément au Net Zero Methodology For Hotels First Edition V1.0 December 2021 (https://greenview.sg/wp-content/uploads/2021/12/Net-Zero-Methodology-for-Hôtels-First-Edition-December-2021.pdf), **l'approche retenue est d'appliquer les FE résiduels lorsque ces derniers sont disponibles et les FE location-based dans le cas contraire.** L'utilisation des facteurs d'émission résiduels est également confrontée à des variations significatives d'une année sur l'autre et d'un pays à l'autre, pouvant entraîner des variations importantes dans les émissions de GES des hôtels, difficiles à expliquer et qui posent des problèmes en matière de communication, d'analyse des résultats et de prévisions.

Détail des sources utilisées concernant la combustion (Scope 1, 2, 3.3, 3.14)

	2019		2023		2024		2025	
	Énergie électrique	**Autres produits**	**Énergie électrique**	**Autres produits**	**Énergie électrique**	**Autres produits**	**Énergie électrique**	**Autres produits**
FE Combustion	International Energy Agency (IEA)	DEFRA 2019	International Energy Agency (IEA)	DEFRA 2023	International Energy Agency (IEA)	DEFRA 2024	International Energy Agency (IEA)	DEFRA 2025
	Publication : 2025	Publication : 2019	Publication : 2025	Publication : 2023	Publication : 2025	Publication : 2024	Publication : 2025	Publication : 2025
	Données utilisées : 2019	Données utilisées : 2019	Données utilisées : 2023	Données utilisées : 2023	Données utilisées : 2024	Données utilisées : 2024	Données utilisées : 2025	Données utilisées : 2025
	Couverture des données : 2017	-	-	-	-	-	Couverture des données : 2023	-
FE Amont	International Energy Agency (IEA)	DEFRA 2019	International Energy Agency (IEA)	DEFRA 2023	International Energy Agency (IEA)	DEFRA 2024	International Energy Agency (IEA)	DEFRA 2025
	Publication : 2025	Publication : 2019	Publication : 2025	Publication : 2023	Publication : 2025	Publication : 2024	Publication : 2025	Publication : 2025
	Données utilisées : 2019	Données utilisées : 2019	Données utilisées : 2023	Données utilisées : 2023	Données utilisées : 2024	Données utilisées : 2024	Données utilisées : 2025	Données utilisées : 2025
	Couverture des données : 2017		Couverture - des données : 2021		Couverture - des données : 2022		Couverture - des données : 2023	-
FE Market Based	Association of Issuing Bodies (AIB) - European Residual Mix 2017	-	Association of Issuing Bodies (AIB) - European Residual Mix 2021	-	Association of Issuing Bodies (AIB) - European Residual Mix 2022	-	Association of Issuing Bodies (AIB) - European Residual Mix 2023	-
	Publication : 2018	-	Publication : 2022	-	Publication : 2023	-	Publication : 2024	-
	Données utilisées : 2019	-	Données utilisées : 2023	-	Données utilisées : 2024	-	Données utilisées : 2025	-
	Couverture des données : 2017	-	Couverture des données : 2021	-	Couverture des données : 2022	-	Couverture des données : 2023	-

- *location based* :
  - énergie électrique : International Energy Agency (IEA) - CO_2 Emissions from Fuel Combustion 2025-Year 2023 (https://www.iea.org/data-and-statistics/data-product/emissions-factors-2025) .
  - autres commodités : Department for Environment Food and Rural Affairs (DEFRA) 2025 Guideline to DEFRA -10/07/2025 (https://www.gov.uk/government/publications/greenhouse-gas-reporting-conversion-factors-2025) .
- *market based* :
  - énergie électrique : Association of Issuing Bodies (AIB) - European Residual Mix 2023 -26/05/2023 (https://www.aib-net.org/sites/default/files/assets/AIB_2023_Residual_Mix_FINALResults.pdf)
  - pour les hôtels australiens : utilisation des facteurs d'émissions nationaux australiens sur les gaz à effet de serre (Australian National Greenhouse Accounts Factors) lorsqu'ils étaient disponibles (en 2023 et 2022). Pour 2021 et 2017, prise en compte de la différence moyenne entre l'ef de combustion et l'ef résiduel en 2023/2022.
  - autres commodités : Department for Environment Food and Rural Affairs (DEFRA) 2025 Guideline to DEFRA -10/07/2025 (https://www.gov.uk/government/publications/greenhouse-gas-reporting-conversion-factors-2025).

Concernant l'amont (Scope 3.3) :

- énergie électrique : International Energy Agency (IEA) - Life Cycle Upstream EF (T&D & WTT) 2025-Year 2023 -10/17/2025 (https://www.iea.org/data-and-statistics/data-product/emissions-factors-2024) ;
- Autres commodités : Department for Environment Food and Rural Affairs (DEFRA) 2025 Guideline to DEFRA -10/07/2025 (https://www.gov.uk/government/publications/greenhouse-gas-reporting-conversion-factors-2025).

Détails méthodologiques VI

L'incertitude relative aux émissions de GHG résulte de deux sources : l'incertitude portant sur les données d'activité et celle qui porte sur les facteurs d'émissions.

Incertitude des données d'activité

Pour calculer l'incertitude portant sur les données d'activité, on se base sur les indices de fiabilité associés à chacune des valeurs de consommation.

- 0 % pour les données réelles issues des déclarations des hôtels validées après les tests de cohérence ;
- 10 % pour les données réelles avec complétion de 1 à 3 mois maximum ;
- 20 % pour les extrapolations de niveau un : marque et pays ;
- 30 % pour les extrapolations de niveau deux : marque et région géographique ;
- 40 % pour les extrapolations de niveau trois : marque ;
- 50 % pour les extrapolations de niveau quatre : segment.

Incertitude sur les facteurs d'émission

Pour les incertitudes des facteurs d'émission hors électricité, on prend les valeurs usuelles pour les facteurs d'émissions de combustion (5 %).

Pour l'électricité, le calcul en *market-based* est censé utiliser les facteurs d'émission résiduels mais ceux-ci ne sont pas toujours disponibles. On calcule donc l'incertitude totale du FE électricité en prenant 5 % d'incertitude pour les pays où le FE résiduel est disponible, et 50 % pour les pays où il ne l'est pas et où on utilise à la place le FE du réseau électrique.

3.1.5.4.6 Principes méthodologiques concernant des émissions non liées à l'énergie

Le calcul du Scope 3 est fondé sur la multiplication de volumes (quantités de biens et de services achetés par les hôtels, quantités de déchets produits, distances parcourues par les employés et les clients des hôtels, etc.) par les facteurs d'émissions correspondants (voir Détails méthodologiques I). Ces facteurs sont ensuite modulés (voir Détails méthodologiques II) grâce à des données qualitatives récupérées directement auprès des hôtels grâce à une enquête envoyée en janvier 2026 (*Scope 3 Survey*). L'intégration de ces données qualitatives permet de prendre en compte les efforts réalisés par les hôtels et les leviers de réduction mis en place (ex : achats d'aliments biologiques et locaux, achats de mobilier issu de l'économie circulaire, transport des clients par des moyens de mobilité douce ou électrique). La mise en œuvre de ces leviers a pour effet d'appliquer une diminution de l'impact carbone, tandis que l'absence d'action provoque au contraire une augmentation de l'empreinte de l'hôtel.

Les volumes (quantités de biens, de déchets ou les distances parcourues) ont été déterminés à partir des caractéristiques individuelles des hôtels et de leur activité annuelle (nombre de m², nombre de couverts servis, localisation, etc.) et via des hypothèses formulées à partir des connaissances des équipes de Accor (par exemple, pour déterminer le nombre de lits par chambre, la part de services de blanchisserie externalisés, etc.), puis ajustées grâce aux données transmises par les hôtels via l'enquête Scope 3 de janvier 2026 (voir Détails méthodologiques III).

Deux cas de figure principaux peuvent se présenter :

- soit l'hôtel a répondu à l'enquête *Scope 3 Survey*. Dans ce cas, les données quantitatives déclarées par l'hôtel sont utilisées pour déterminer les volumes (en kilogrammes, litres, kilomètres, ou autres unités...), puis les données qualitatives sont employées pour moduler les facteurs d'émissions associés ;
- soit l'hôtel n'a pas répondu à l'enquête. Dans ce cas, les modèles par défaut sont utilisés et les facteurs d'émissions sont adaptés en ajoutant une constante par défaut qui, en général, détériore le résultat de l'hôtel (Voir Détails méthodologiques IV).

Accor a été appuyé par des cabinets experts pour déterminer les facteurs d'émission et mettre au point l'outil de calcul permettant de réaliser les modulations en fonction des données qualitatives des hôtels pour chacune des catégories.

3.1.5.4.7 Détails méthodologiques concernant les émissions non liées à l'énergie

Détails méthodologiques I

Le modèle créé vise à associer un facteur d'émission (FE) de référence pour chaque catégorie de biens. Pour ce faire, des combinaisons de facteurs d'émissions ont été associées à chaque catégorie de biens (par exemple, pour les aliments et les boissons, les facteurs d'émission de plusieurs ingrédients ont été combinés pour créer un facteur d'émission de menu). Les FE sont déterminés en fonction des besoins des différentes catégories, afin de se concentrer sur les leviers appropriés (production, transport, utilisation, etc.). Les facteurs d'émission utilisés sont « *cradle-to-gate* », c'est-à-dire qu'ils comprennent toutes les émissions engendrées, de l'extraction des matières premières à la sortie de l'usine.

Détails méthodologiques II

Les variables qualitatives sont intégrées dans le calcul de manière à ajuster l'échelle des facteurs d'émission entre des limites inférieures et supérieures, définies avec une valeur croissante ou décroissante en fonction de l'action entreprise par l'hôtel. Il est donc possible de positionner le curseur entre les limites en fonction des mesures prises ou non par les hôtels, et de définir un facteur d'émission pour chaque catégorie ayant un impact variable. Le facteur d'émission final appliqué à l'hôtel est un pourcentage du facteur d'émission de référence, qui dépend des réponses données dans l'enquête par les hôtels. Les limites inférieures du modèle ont été établies en tenant compte des meilleures pratiques dans les zones géographiques où l'impact est le plus faible. L'inverse est également vrai pour les limites supérieures.

Détails méthodologiques III

Des tables de paramètres ont été établies pour garantir l'utilisation correcte du modèle, y compris en l'absence de réponse de la part des hôtels. Ces tables peuvent par exemple concerner la taille moyenne des chambres par segment d'hôtel (Économique, Milieu de gamme, Premium ou Luxe), le nombre d'employés en fonction du nombre de chambres dans l'hôtel, le nombre de lits ou de télévisions par chambre, etc.

Détails méthodologiques IV

Par extension, on suppose qu'un hôtel qui ne répond pas à une question équivaut à dire que l'hôtel applique la norme la plus courante. Par conséquent, le schéma de modulation correspondant s'applique avec une modulation par défaut qui vient en général alourdir l'impact carbone. Ainsi pour l'année 2019, l'absence de réponses à l'enquête a conduit à l'utilisation de facteurs d'émission par défaut.

Sources et bases de données utilisées

- Ecoinvent 3.9.1 ;
- *World Food Life cycle assessment DataBase* (WFLDB) 3.8.3 ;
- Produits de nettoyage : https://technotes.alconox.com/industry/how-much-detergent-solution-is-needed/#0 ;
- Fuites de gaz réfrigérants : https://librairie.ADEME.fr/cadic/5 710/climatisation-confort-2021-rapport.pdf.

3.1.5.5 Annexe 5 : Méthodologie de calcul des émissions de gaz à effet de serre des sièges

3.1.5.5.1 Collecte et contrôle des données

Les données d'activité réelles relatives aux sièges et bureaux de Accor sont collectées au dernier trimestre de chaque année, auprès de référents collecte pré-identifiés. Chaque référent est responsable de la qualité de la donnée collectée.

Le Groupe collecte ces données d'activité au sein de ses huit principaux bureaux, qui couvrent à eux seuls 63 % des salariés.

Des données relatives aux déplacements domicile-travail et aux habitudes alimentaires sont également collectées directement auprès des salariés du Groupe à travers un questionnaire diffusé une fois tous les deux ans.

En 2025, la consolidation des données et le calcul des émissions ont été effectués par un cabinet spécialisé.

3.1.5.5.2 Périmètre

Périmètre organisationnel : tous les sièges et bureaux du Groupe sont pris en compte dans la réalisation de l'exercice. La liste consolidée des bureaux est mise à jour annuellement, sur la base de données issues des Directions des Ressources humaines et Financière.

Périmètre opérationnel : l'ensemble des émissions directes (Scopes 1 et 2) sont couvertes par l'exercice du bilan Carbone. Pour le Scope 3, le Groupe se concentre sur les postes essentiels.

Les catégories suivantes du *GHG Protocol* sont couvertes :

- 3.1 Achats (*Food and beverage* - Alimentation et boissons, Produits chimiques, Services numérique) ;
- 3.2 Biens immobilisés (Mobilier de bureau, Matériel informatique, Véhicules de fonction) ;
- 3.3 Énergie amont ;
- 3.5 Déchets ;
- 3.6 Déplacements professionnels ;
- 3.7 Déplacements domicile-travail.

Périmètre temporel : la période couverte par la collecte des données s'étend du 1er septembre de l'année N-1 au 31 août de l'année N.

3.1.5.5.3 Émissions de gaz à effet de serre

Les émissions de GES sont calculées sur la base des données d'activité réelles collectées auprès des principaux bureaux et sièges.

Pour le reste des sites situés en dessous du seuil critique, le cabinet utilise des extrapolations issues des données réelles ou des ratios *ad hoc* issus de la littérature.

Les données d'activité, réelles ou estimées, sont ensuite converties en émissions carbone grâce aux facteurs d'émission issus de la base de données de l'équipe Carbone.

Les facteurs d'émission utilisés proviennent de bases de données officielles, reconnues par le *GHG Protocol* : Agence Internationale de l'Énergie (AIE), DEFRA, EcoInvent, Agribalyse et Base Empreinte de l'ADEME. Des facteurs d'émissions élaborés sur-mesure pour Accor, par le bureau d'études Quantis, sont également utilisés pour la catégorie *Food and beverage (Alimentation et boissons).*

3.1.5.5.4 Détails méthodologiques concernant les émissions des sièges

Détails méthodologiques I

Pour l'année de référence 2019, les émissions de gaz à effet de serre de la catégorie 3.15 investissements ont été calculées via des ratios financiers via la part détenue par Accor et le chiffre d'affaires des entités concernées.

3.1.5.6 Annexe 6 : Méthodologie de calcul des émissions de gaz à effet de serre des Autres activités du Groupe

Les filiales de Accor ont fait appel à des cabinets spécialisés pour réaliser leur bilan Carbone complet en 2025.

3.1.5.6.1 Collecte et contrôle des données

Les collecte et consolidation des données d'activité ont été réalisées au dernier trimestre 2025 par des référents au sein de chaque filiale. Chaque référent est responsable de la qualité de la donnée collectée.

Les filiales ont communiqué leurs données d'activité consolidées aux cabinets spécialisés.

3.1.5.6.2 Périmètre

Périmètre organisationnel : tous les bureaux et sites des filiales sont pris en compte dans la réalisation de l'exercice.

Périmètre opérationnel : l'ensemble des émissions directes (Scopes 1 et 2) et indirectes (Scope 3) sont couvertes par l'exercice du bilan Carbone.

Périmètre temporel : la période couverte par la collecte des données s'étend du 1er septembre de l'année N-1 au 31 août de l'année N.

3.1.5.6.3 Détails méthodologiques

Les bilans Carbone des Autres activités ont été réalisés par des prestataires indépendants et compétents. Les méthodologies de traitement (*market* ou *location based*) des données du scope 2 sont hétérogènes selon les entités et ne sont pas disponibles dans les deux méthodes. À des fins de consolidation, le Groupe n'a pas réalisé de modifications sur les données transmises par ses prestataires. Paris Society et Groupe Potel & Chabot étant les deux Autres activités générant le plus d'émissions sur le Scope 2 (plus de 90 %), et ces deux entités ne consommant pas d'électricité d'origine renouvelable, l'impact est considéré comme marginal pour le Groupe.

Les émissions de gaz à effet de serre ont été extrapolées par l'équipe Climat de Accor pour six établissements de restauration de l'Autre activité Rikas, pour lesquels aucune donnée n'était disponible.

3.1.5.7 Annexe 7 : Détails méthodologiques relatifs au Plan de transition

Dans le cadre de son Plan de transition, Accor a modélisé ses émissions futures d'après son plan de développement. En effet, la modélisation de l'évolution de la surface est basée sur les prévisions de développement du Groupe, de 2024 à 2028. Pour être cohérent avec l'objectif à moyen terme *SBTi* (2030), la tendance 2024-2028 a été prolongée jusqu'à 2030.

Pour intégrer la projection de croissance du parc d'hôtels, un volume d'émissions carbone liée à la croissance du parc a été modélisé dans la trajectoire, en considérant la croissance toute chose égale par rapport à 2023. Cette hypothèse est conservatrice car elle ne prend pas en compte la décarbonation des réseaux, ni l'amélioration de la performance du parc lié à la construction neuve.

Pour permettre une comparaison cohérente avec un objectif *market-based*, les facteurs d'émissions sont considérés comme constants entre 2023 et 2030.

Estimation de l'évolution des émissions associées à l'amont de l'énergie

Comme indiqué dans la section « Émissions et leviers », Accor dispose de peu d'action directe pour diminuer les émissions associées à l'amont de l'énergie. Par ailleurs, les bases de données mondiales ne permettent pas de modéliser correctement les baisses associées à ces émissions. Pour cette raison, dans le cadre du Plan de transition, l'hypothèse suivante a été prise en compte : les émissions amont sont en ligne avec l'objectif de l'accord de Paris + 1,5 °C.

Estimation de l'évolution des PRG moyens des gaz réfrigérants pour les systèmes de refroidissement (climatisation)

L'évolution du potentiel de réchauffement global (PRG) moyen des fluides frigorigènes utilisés dans les systèmes de climatisation entre 1990 et 2030 suit une tendance générale à la baisse. Cette réduction est dictée par les réglementations internationales (comme le Protocole de Montréal et l'Amendement de Kigali) et par la transition progressive vers des fluides ayant un impact environnemental moindre.

Tableau de synthèse des principaux gaz et PRG et estimation considérée à horizon 2030

Période	1990	2000	2010	2020	2030 *(estimation)*	Évolution 1990-2020 *(en %)*	Évolution 2020-2040 *(en %)*
Principaux gaz	R-22, R-12	R-22, R-410A	R-22, R-410A, R-134a	R-410A, R-32, R-134a	R-32, R-1 234yf, CO_2, R-290	-	-
PRG Moyen Estimé	1 810 (R-22), 1 400 (R-12)	1 810 (R-22), 2 088 (R-410A)	1 430 (R-134a), 2 088 (R-410A)	1 000-1 200 (R-410A, R-32, R-134a)	300-500 (R-32, R-1 234yf, CO_2)	**-45 % à -50 %**	**-50 % à -60 %**
Contrainte réglementaire principale	Protocole de Montréal (R-12)	Protocole de Montréal (HFC)	Protocole de Montréal, F-Gaz (HFC)	Règlement F-Gaz, Amendement de Kigali (HFC)	Règlement F-Gaz, Amendement de Kigali (HFC), zéro émissions (objectif net 2050)	-	-

3.1.5.8 Annexe 8 : Méthodologie de calcul des indicateurs déchets

Activités hôtelières

Collecte des données

1 679 hôtels du Groupe (issus de toutes marques et régions) ont saisi dans l'outil de reporting GAIA 2.0 des données issues de factures communiquées par les prestataires de collecte ou d'estimations des volumes des poubelles réalisées au sein des hôtels.

333 hôtels d'un partenaire majeur (Essendi) ont saisi des données réelles dans l'outil de reporting RECAP qui a été interfacé avec GAIA 2.0.

Par ailleurs, des travaux d'interfaçage ont permis de récupérer directement à la source auprès des collecteurs (Suez, Veolia) ou des gestionnaires de collecte (Take A Waste) les données de 411 hôtels.

Contrôle des données

Des seuils d'acceptabilité des données ont été définis par groupes de flux de déchets et par gamme d'hôtels en utilisant la méthode interquartile sur la base du poids de déchets par chambre occupée. Les données situées en dehors de ces seuils d'acceptabilité ont été retirées des calculs de moyenne pour l'extrapolation.

Les contrôles et extrapolations réalisés à l'échelle du parc hôtelier Accor se concentrent sur les principaux flux de déchets issus des opérations hôtelières (plastique, papier, carton, verre, déchets alimentaires, huiles et graisses de cuisson usagées, déchets résiduels). Ces contrôles intègrent la prise en compte des pratiques de tri en application dans les différents pays. Il s'agit ici d'hypothèses posées qui peuvent ne pas refléter parfaitement les réalités locales.

Extrapolation des données pour les flux récurrents (déchets résiduels, plastique, carton, papier, verre, métal, déchets organiques, cagettes et palettes)

Des moyennes en kilogrammes par chambre occupée ont été calculées par type de flux, gamme d'hôtels (Premium, Milieu de Gamme, Économique et Luxe), groupe de pays (A - pratiques de tri élevées comme les pays de l'Union Européenne, B - pratiques de tri variables - comme les pays d'Asie du Sud-Est par exemple, C - pratiques de tri quasiment inexistantes) afin de procéder aux extrapolations pour tous les flux récurrents. Ces moyennes ont ensuite été utilisées pour extrapoler la donnée pour tous les hôtels ayant reporté moins de six mois de données.

À titre d'exemple, la moyenne de déchets résiduels pour les hôtels économiques dans les pays ayant des pratiques de tri élevées a été calculée. Cette moyenne a ensuite été utilisée pour obtenir le poids des déchets résiduels des hôtels économiques de ce groupe de pays sur la base de leur nombre de chambres occupées.

Les déchets alimentaires n'ont été extrapolés que sur les hôtels ayant des restaurants. Les déchets verts n'ont été extrapolés que sur les hôtels ayant des espaces verts.

Les déchets réguliers mais non mensuels comme les piles ou les ampoules par exemple ont fait l'objet d'un calcul de moyenne différent : les données reportées ont été divisées par le nombre total de chambres occupées de l'année et pas uniquement du mois de reporting.

Pour tout hôtel ayant reporté plus de six mois de données fiables sur 2025, Accor a procédé à de l'extrapolation basée sur les moyennes dudit hôtel et pas sur des moyennes standards par groupe de pays et par gamme d'hôtel). Sont considérées comme fiables les données incluses dans une fourchette calculée avec la méthode des écarts interquartiles. Toute valeur n'appartenant pas à cette fourchette est considérée comme aberrante.

Extrapolation des données pour les flux non récurrents (mobilier, textile, DEEE)

Ces déchets étant très irréguliers, il n'a été procédé à aucune extrapolation sur la base des données déchets saisies par les hôtels. Les données utilisées sont celles des ressources entrantes, l'hypothèse étant qu'un hôtel jette en moyenne autant que ce qu'il achète sur une année.

Déchets de construction et démolition

Les déchets de construction et de démolition sont produits avant ou après le début de la responsabilité de Accor en tant qu'opérateur. Ils sont donc exclus de ce reporting.

Méthodologie utilisée pour calculer la répartition entre recyclage et réemploi pour les déchets non éliminés

Les catégories suivantes font l'objet d'un reporting différencié entre recyclage et réemploi : DEEE, textiles, mobilier, déchets alimentaires et déchets verts. Ainsi, sur chacune de ces catégories, Accor a procédé à un calcul de la proportion de déchets recyclés ou réemployés basé sur la saisie des hôtels et a appliqué ce ratio sur les données extrapolées des flux concernés.

Méthodologie utilisée pour calculer la répartition entre incinération, enfouissement et autre méthode d'élimination pour les déchets éliminés

Il a été demandé aux hôtels d'indiquer la principale méthode d'élimination pour les déchets éliminés dangereux et non dangereux. Sur cette base, Accor a procédé à un calcul de ratio par méthode d'élimination qui a été appliquée au total des déchets éliminés.

Sièges

Les données de déchets des sièges Accor sont basées sur la consolidation d'un reporting complété par les 10 principaux sièges représentant 63 % de la totalité des effectifs Accor. Ces données ont été extrapolées à l'ensemble des autres sièges Accor à partir du nombre d'ETP et en prenant en considération les hypothèses relatives aux obligations de tri dans les pays concernés, la présence ou non d'un restaurant d'entreprise ainsi que les pratiques de télétravail.

Autres activités

Les données de déchets des Autres activités sont basées sur la consolidation d'un reporting complété par les responsables des activités concernées dans le cadre de la réalisation de leur bilan Carbone.

3.1.5.9 Annexe 9 : Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

(Exercice clos le 31 décembre 2025)

À l'Assemblée Générale,

Le présent rapport est émis en notre qualité de Commissaires aux Comptes de Accor SA. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025, incluses dans la section 3.1 « Rapport de durabilité » du rapport sur la gestion du Groupe (ci-après « Rapport de durabilité »).

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

En application de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, ACCOR SA est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport sur la gestion du Groupe.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité du Groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du Groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par ACCOR SA pour déterminer les informations publiées, qui incluent, lorsque l'entité y est soumise, l'obligation de consultation du Comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par ACCOR SA dans le rapport sur la gestion du Groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

Cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de ACCOR SA, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par ACCOR SA en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Notre mission permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) n° 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Conformité aux exigences découlant des normes ESRS du processus mis en œuvre par ACCOR SA pour déterminer les informations publiées, qui incluent l'obligation de consultation du Comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par ACCOR SA incluant l'obligation de consultation du Comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans le Rapport de durabilité ; et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par ACCOR SA avec les ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par ACCOR SA pour déterminer les informations publiées.

Les informations relatives à la manière dont ACCOR SA (ci-après « l'entité ») a mis à jour son analyse de double matérialité en 2025 sont mentionnées à la section 3.1.1.4.2 *Les impacts, risques et opportunités (IROs) matériels* du Rapport de durabilité.

Nous avons, par entretien avec la direction et/ou les personnes que nous avons jugé appropriées et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance :

- des analyses menées par l'entité, y compris l'évaluation des facteurs internes et externes ayant conduit à l'actualisation de l'analyse de double matérialité ;
- des changements apportés, par rapport à l'exercice précédent, à la liste des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels identifiés par l'entité.

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont notamment consisté à :

- exercer notre esprit critique sur la documentation des analyses menées par l'entité ;
- apprécier la pertinence des changements réalisés par l'entité sur l'appréciation des impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés au regard :
  - de notre connaissance de l'entité,
  - des analyses de risques menées par le Groupe,
  - des analyses sectorielles et benchmark concurrentiels disponibles que nous avons jugées pertinentes ;
- apprécier, pour les changements affectant les impacts, risques et opportunités réels et potentiels, la conformité du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par l'entité au regard des critères définis par ESRS 1 ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans la section 3.1.1.4.2 *Les impacts, risques et opportunités (IROs) matériels* du Rapport de durabilité.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et règlementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par ACCOR SA relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité, avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant au paragraphe *Informations quantitatives relatives au gaspillage alimentaire* de la section 3.1.1.1.3 *Définitions et précisions méthodologiques* du Rapport de durabilité qui précisent les incertitudes inhérentes relatives aux données de gaspillage alimentaire.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Informations fournies en application des normes environnementales (ESRS E1, E3 et E5)

Les informations publiées au titre du changement climatique et notamment les émissions de gaz à effet de serre et le plan de transition sont mentionnées dans la section *3.1.2.1 Répondre aux enjeux climatiques (ESRS E1*), au titre des prélèvements en eau dans la section *3.1.2.2 Protéger la ressource en eau (ESRS E3)* et celles au titre du gaspillage alimentaire dans le paragraphe « Lutte contre le gaspillage alimentaire » de la section *3.1.2.4.3 Agir sur les ressources et les déchets* du Rapport de durabilité.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes concernées, en particulier, la direction Développement durable, nous avons apprécié si la description des politiques, actions et cibles mises en place par ACCOR SA couvre les domaines suivants : atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique, efficacité énergétique, préservation de la ressource en eau et lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans les sections *3.1.2.1 Répondre aux enjeux climatiques (ESRS E1), 3.1.2.2 Protéger la ressource en eau (ESRS E3)* et *3.1.2.4 Protéger les ressources (ESRS E5)* du Rapport de durabilité et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance du Groupe.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émissions de gaz à effet de serre :

- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place par ACCOR SA visant à la conformité des informations publiées ;
- nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés, les activités sous contrôle opérationnel, et la chaîne de valeur amont et aval ;
- nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émissions utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation ;
- pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives.

En ce qui concerne les estimations que nous avons jugées structurantes auxquelles ACCOR SA a eu recours, pour l'élaboration de son bilan d'émission de gaz à effet de serre :

- par entretien avec la direction, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations ;
- nous avons apprécié si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente. Nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, présenté avec ses limites au sein du paragraphe *3.1.2.1.4 Le Plan de transition* du Rapport de durabilité, nos travaux ont principalement consisté à :

- apprécier si les informations publiées au titre du plan de transition que nous avons sélectionnées répondent aux prescriptions d'ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes retenues, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition ;
- apprécier la cohérence, entre elles, des principales informations fournies au titre des leviers de décarbonation.

En ce qui concerne les vérifications au titre de la lutte contre le gaspillage alimentaire, nos travaux ont principalement consisté à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle mises en place par ACCOR SA visant à la conformité des informations publiées, étant précisé que nous n'avons pas testé la conception et l'efficacité opérationnelle de ces contrôles ;
- prendre connaissance du protocole de collecte des données et de calcul du ratio de gaspillage alimentaire ;
- rapprocher, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du ratio de gaspillage alimentaire par couvert avec les pièces justificatives.

Informations fournies en application des normes sociales (ESRS S1 à S4)

Les informations publiées au titre du personnel de ACCOR SA (ESRS S1) sont mentionnées dans la section *3.1.3 Réinventer l'hospitalité avec nos parties prenantes* du Rapport de durabilité.

En ce qui concerne les vérifications au titre notamment des informations relatives aux effectifs, à l'accidentologie, au salaire décent et aux indicateurs de rémunération, nos diligences ont notamment consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes concernées, en particulier, l'équipe Talent Experience & Digitalization de la direction Talent & Culture, acquérir une compréhension du processus de collecte et de compilation des informations publiées et des procédures de contrôle interne mises en place par ACCOR SA visant à la conformité des informations publiées, étant précisé que nous n'avons pas testé la conception et l'efficacité opérationnelle de ces contrôles ;
- évaluer le processus de collecte et de compilation des données sociales afin d'apprécier l'exhaustivité des informations collectées et mettre en œuvre des procédures consistant à vérifier la correcte consolidation de ces données ;
- apprécier si les méthodes et hypothèses utilisées par ACCOR SA pour déterminer les informations publiées sont appropriées au regard de ESRS S1 et, le cas échéant, apprécier la pertinence et la transparence des changements de méthodes et hypothèses ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans les sections 3.1.3.1.4. *Le profil humain du Groupe*, 3.1.3.1.7. *Conditions de travail* et 3.1.3.1.8 *Rémunération et Avantages Sociaux* de la partie sociale des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance du Groupe.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par ACCOR SA pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Paris La Défense, le 20 mars 2026

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés		PricewaterhouseCoopers Audit	
Bénédicte Margerin	Julie Mary	Julien Laugel	Aurélie Castellino

3.2 Plan de vigilance

Accor a établi un plan de vigilance conformément à la loi française n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Ce plan comporte des mesures de vigilance visant à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers :

- les droits humains et les libertés fondamentales ;
- la santé et la sécurité des personnes ;
- la protection de l'environnement et la préservation de la biodiversité.

3.2.1 Gouvernance

Depuis 2022, la gouvernance concernant le devoir de vigilance a été formalisée avec la mise en place d'un Comité vigilance. Ce Comité rassemble les Directions du Groupe représentant les principales fonctions concernées : Achats, Risques, People & Culture, Droits humains, Audit interne, Développement durable et Sûreté. La gouvernance est pilotée par la Direction juridique et Compliance.

La mission du Comité vigilance est de suivre et contrôler les engagements pris par le Groupe au titre de ses obligations de vigilance. Ce Comité rend compte au Comité éthique.

3.2.2 Cartographie des risques

Risques droits humains

Une première cartographie des risques en matière de droits humains a été menée par le Groupe en 2022.

Celle-ci fait l'objet de mises à jour régulières, dont la plus récente a été réalisée en 2024, avec l'appui d'un cabinet externe spécialisé.

Dans la méthodologie suivie, la gravité de l'impact sur les personnes est évaluée à l'aide des trois critères définis par les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : l'ampleur, la portée et l'irrémédiabilité. Les risques sont évalués en fonction de leur gravité et de leur probabilité. Chacun de ces deux éléments est évalué sur une échelle de 1 à 5 (du moins grave au plus grave et du moins vraisemblable au plus vraisemblable). Ensuite, la probabilité et la gravité de l'impact ont été utilisées pour définir une matrice de criticité. Le poids de la gravité est supérieur à celui de la probabilité, de sorte que les impacts graves sur les personnes sont prioritaires, conformément aux principes directeurs. À l'issue de la réalisation de la matrice de criticité, le niveau d'atténuation des risques a été évalué sur une échelle de 1 (absence de mesures d'atténuation) à 4 (mesures d'atténuation suffisantes et efficaces). Un niveau de priorité a ensuite été attribué à chaque risque saillant en fonction de l'importance du risque et du niveau d'atténuation.

Cet exercice de cartographie a associé des parties prenantes internes et externes du Groupe. Les principaux points de l'approche suivie ont été les suivants :

- Cadrage et recherches préliminaires : définition des périmètres d'analyse et collecte d'informations initiales sur les risques dans le secteur de l'hôtellerie et les processus en place chez Accor.
- Consultations des parties prenantes internes et externes : entretiens avec des représentants des différentes fonctions, métiers, marques et régions du Groupe pour recueillir leur perception des risques relatifs aux droits humains. Les Directeurs généraux des marques et régions du Groupe ont également été consultés dans le cadre de cet exercice. Des entretiens externes ont aussi été menés pour confirmer les risques identifiés dans le secteur de l'hôtellerie.
- Analyse et approfondissement des données collectées : une enquête complémentaire a été réalisée auprès de représentants des différentes fonctions, marques et régions du Groupe sur leur perception des risques saillants relatifs aux droits humains au niveau du Groupe. Trois ateliers avec les personnes sollicitées ont permis ensuite d'approfondir les risques sélectionnés et les mesures d'atténuation déjà en place, et de proposer des actions complémentaires à mettre en œuvre.
- Finalisation de la cartographie : élaboration de la cartographie des risques relatifs aux droits humains et du rapport final intégrant des recommandations pour la mise en place d'un plan d'action global, et priorisant les zones géographiques et les activités à plus forts risques. Les actions découlant de ce plan sont mises en œuvre de façon progressive suivant les régions et les marques du Groupe et se poursuivront en 2026.

Parmi les risques identifiés, les risques liés au travail forcé, aux conditions de travail indécentes et à la traite des êtres humains, incluant l'exploitation sexuelle des enfants, ont été identifiés comme saillants dans certains pays dans lesquels le Groupe opère, notamment au Moyen-Orient, en Asie-Pacifique et en Amérique Latine. Les risques liés aux droits du travail des prestataires de service travaillant dans les hôtels et des droits humains associés aux autres fournisseurs de biens et de services ont également été identifiés. La cartographie a également permis d'identifier des travailleurs vulnérables dans notre chaîne de valeur, tels que les migrants dans certaines régions, exposés au risque de travail forcé à cause de leurs conditions de travail.

Accor concentre ses efforts sur la mise en œuvre des mesures de prévention de conditions de travail dégradées sur les activités et services identifiés comme ayant un impact potentiel sur les personnes en situation de vulnérabilité, tels que les agences de recrutement et d'emploi, les services de ménage, la sécurité ainsi que le secteur de la construction. Les conditions de sous-traitance complexes, la demande élevée de main-d'œuvre, le caractère temporaire ou saisonnier de l'emploi peuvent contribuer à des conditions de travail pouvant mener au travail forcé si des mesures de prévention ne sont pas mises en place.

Concernant la surveillance des fournisseurs référencés par Accor sur les risques liés aux droits du travail dans la chaîne d'approvisionnement, Accor s'appuie depuis 2022 sur une cartographie des risques de ses catégories d'achats basée sur les enjeux environnementaux, sociaux et éthiques. Cette cartographie des risques est détaillée dans la partie « Cartographie des risques fournisseurs ». Une actualisation de la cartographie des risques est prévue en 2026.

Accor travaille à la mise en œuvre de plans d'action priorisant les zones géographiques et les activités à plus forts risques. Ces actions ciblées ont pour objectif de mieux prévenir et remédier aux impacts négatifs saillants identifiés comme prioritaires.

Risques environnementaux

La Direction des Risques poursuit son engagement dans l'identification, l'évaluation et la gestion des risques climatiques et environnementaux en conformité avec les recommandations de la TCFD *(Task force on Climate related Financial Disclosure)* et les exigences de la CSRD *(Corporate Sustainability Reporting Directive)*. Les analyses sont présentées au Comité des risques Groupe pour orienter les décisions stratégiques.

La précédente étude réalisée en 2022, s'appuyait sur deux scénarios du GIEC (un scénario extrême à + 4 °C à l'horizon 2100, RCP 8.5, et un scénario contraint à + 1,5 °C, RCP 2.6)

En 2025, une nouvelle analyse des risques climatiques, des opportunités et de la dépendance d'Accor vis-à-vis de la biodiversité et des écosystèmes a été conduite, basée sur le scénario médian « Middle-of-the-Road » (SSP2-4.5) du GIEC, projetant une trajectoire de + 2,1 °C à l'horizon 2050 et + 2,7 °C à l'horizon 2100. Le Groupe a fait le choix de la fonder sur un scénario climatique médian, l'objectif étant de décrire et quantifier les risques et opportunités les plus probables pour Accor.

Alignée sur le plan d'affaires d'Accor à 2030 et extrapolée à 2050, cette étude prend en compte les tendances de croissance du tourisme, tout en intégrant les impacts locaux du changement climatique sur les déplacements.

Réalisée en collaboration avec la Direction de la Stratégie, la Direction du Développement Durable, et accompagnée par des consultants experts, cette analyse constitue un outil clé pour guider les décisions du Comité exécutif. Elle renforce la résilience environnementale du Groupe en permettant une meilleure anticipation des impacts du changement climatique sur ses activités et la mise en œuvre de mesures adéquates en temps utiles.

Risques fournisseurs et sous-traitants

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

Cette cartographie, réalisée par un cabinet de conseil externe, évalue les catégories d'achats sur 16 risques répartis en 5 familles (environnement, droits humains, conditions de travail, santé sécurité et éthique), a abouti au classement des 104 catégories d'achats en trois niveaux de risque : « risque faible », « risque élevé » et « risque très élevé ».

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

Une actualisation de cette cartographie des risques et du plan de contrôle fournisseurs est prévue pour 2026.

3.2.3 Politique Droits humains

Le Groupe est attentif et engagé à défendre les droits humains des personnes impliquées dans, ou affectées par, les activités de Accor à travers le monde. Pour protéger et respecter les droits humains dans son activité et sa sphère d'influence, Accor applique les principes internationalement reconnus qui sont énoncés dans les documents suivants :

- Déclaration universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies ;
- Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail et les conventions fondamentales ;
- Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme ;
- Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant.

La Charte Éthique et RSE affirme les engagements de Accor en matière de respect des principes fondamentaux, notamment liés aux droits humains et à la santé-sécurité des personnes. Afin de renforcer ces engagements, Accor a développé et publié en 2023, une Politique Droits humains et œuvre à son déploiement à travers le Groupe.

Cette politique a été élaborée en concertation avec le Comité vigilance, le Comité éthique, ainsi que des organisations syndicales au travers d'échanges avec le Comité d'entreprise européen du Groupe. Elle clarifie et réaffirme les engagements du Groupe et définit les attentes du Groupe à l'égard de ses partenaires commerciaux afin de respecter les droits des salariés, des clients et des communautés locales autour des principes suivants :

- respect de la liberté d'association et le droit à la négociation collective ;
- rejet du travail des enfants et lutter contre toutes formes de travail forcé ;
- respect et promotion des droits fondamentaux du travail ;
- lutte contre la traite des êtres humains et l'exploitation sexuelle des enfants ;
- lutte contre toute forme de harcèlement ;
- lutte contre toute forme de discrimination ;
- garantie de la santé-sécurité de ses salariés et de ses clients ;
- respect de la vie privée de ses salariés et de ses clients.

Cette politique est diffusée aux salariés par les relais régionaux et opérationnels. Elle a été publiée sur le site Intranet afin que les salariés des sièges et des hôtels puissent y avoir accès. Elle a également été publiée sur le site Internet de Accor. Par ailleurs, des sessions de sensibilisation ont été organisées auprès d'audiences ciblées pour expliquer les engagements pris par Accor et partager les ressources-clés à destination des hôtels pour les aider à identifier et à gérer les risques liés aux droits humains dans le cadre de leurs activités.

Les formations et actions de communication relatives à la Politique Droits humains vont se poursuivre en 2026 pour renforcer la sensibilisation des salariés aux engagements en la matière. Il est également prévu de continuer à déployer la Politique Droits humains dans les différentes régions et marques du Groupe afin de diffuser la culture des droits humains au sein des fonctions *Corporate* et opérationnelles dans l'ensemble des pays où le Groupe opère. Ces actions de sensibilisation sont menées au travers de webinaires et par la diffusion d'outils auprès des directeurs opérationnels et des équipes People & Culture, qui sont chargés de relayer l'information auprès de leurs équipes et dans les hôtels.

Une information sur le suivi du déploiement de cette politique et des enjeux de droits humains sera effectuée en 2026 lors du Comité de groupe, instance de dialogue qui réunit des représentants du personnel de Accor.

La Politique s'applique aux salariés de Accor. Néanmoins, Accor exige aussi des hôtels managés et franchisés qu'ils respectent les lois et réglementations en vigueur et attend d'eux qu'ils exercent leurs activités dans le respect de la Charte Éthique et RSE et de la Politique Droits humains. Le Groupe s'engage à travailler avec eux pour identifier, prévenir, atténuer et traiter les impacts négatifs sur les droits humains.

Accor attend de ses fournisseurs référencés, qu'ils se conforment à la Charte Achats Responsables du Groupe et qu'ils s'assurent que leurs fournisseurs, prestataires de services et sous-traitants s'y conforment également et des hôtels sous enseigne Accor qu'ils se conforment au guide Achats Hôtels, qui décrit l'ensemble des vérifications à mener auprès de fournisseurs non référencés.

3.2.4 Compte rendu de la mise en œuvre effective du plan de vigilance en 2025

Périmètre de déploiement du plan

Le plan de vigilance couvre l'ensemble des activités de Accor dans toutes ses implantations mondiales, ainsi que celles des sous-traitants et fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

Les politiques People & Culture, Juridique et Compliance et Développement durable s'appliquent différemment aux salariés du Groupe et à ceux employés par les hôtels managés et les hôtels franchisés. En effet, si elles s'imposent directement et de plein droit aux salarié(e)s du Groupe et de ses filiales, elles nécessitent, pour produire les mêmes effets, une appropriation par les Directions des hôtels managés ou franchisés.

Les fournisseurs référencés sont soumis à la Charte Achats Responsables, qui décrit les principes de droits humains et environnementaux à suivre. Pour les fournisseurs non référencés, les hôtels disposent du Guide Achats Hôtel qui rappelle la responsabilité des hôtels dans le respect des réglementations locales et des normes internationales.

3.2.4.1 Mesures de prévention des risques pour le Groupe et ses filiales

Droits humains et libertés fondamentales

Non-respect des conditions d'emploi et de logement décentes pouvant mener à du travail forcé

Gouvernance

La lutte contre le travail forcé constitue un élément prioritaire de la démarche liée aux droits humains chez Accor. Celle-ci s'appuie sur une approche transversale impliquant les différentes fonctions et métiers qui intègrent les éléments de droits humains dans les politiques et processus concernés du Groupe. La Direction Social Care & Impact pilote cette démarche et s'appuie sur les différentes fonctions et opérations impliquées ainsi que leurs réseaux dans les marques et les régions pour déployer cette approche.

Politiques et dispositifs

- Charte Éthique et RSE ;
- Politique Droits humains ;
- Les Principes de recrutement et emploi responsable ;
- La ligne d'alerte *Accor Integrity Line* ;
- Charte Achats Responsables ;
- Guide d'achats hôtels.

Mesures de prévention

L'exercice d'évaluation des risques de droits humains a permis d'identifier le risque lié au travail forcé comme prioritaire pour les hôtels, ainsi que les zones géographiques prioritaires. Le Groupe développe et pilote les plans d'action visant la protection des populations vulnérables dans le secteur, telles que les travailleurs migrants, les enfants et les communautés locales, afin de mettre en place des actions ciblées pour prévenir et adresser les potentiels impacts négatifs.

Accor propose plusieurs actions de communication et sensibilisation autour des droits humains pour les travailleurs de la chaîne de valeur, afin de :

- sensibiliser les salariés et notamment les directeurs d'hôtels, aux enjeux liés aux droits humains et aux impacts négatifs qui peuvent en découler ;
- informer les équipes sur les signaux afin de permettre d'identifier les situations à risques et agir pour prévenir et remédier les impacts négatifs liés aux droits humains ;
- informer sur les moyens de remonter des alertes en cas d'incidents ou de doutes.

Les actions de sensibilisation et communication incluent notamment :

- Guide droits humains : Accor a développé un guide dédié aux droits humains, clarifiant les engagements de la Politique Droits humains du Groupe et ayant pour objectif d'identifier et atténuer les risques liés aux droits humains. Il présente notamment les signaux d'alerte relatifs aux conditions d'emploi pouvant mener au travail forcé, ainsi que les risques liés aux conditions de logement indécent. Il propose des recommandations concrètes pour atténuer ces risques, notamment en prêtant attention à la sélection des prestataires de services travaillant dans les hôtels. Ce guide a été communiqué aux relais opérationnels régionaux et locaux pour qu'il soit déployé dans les sites sous enseigne Accor, y compris auprès des sites franchisés afin de sensibiliser les équipes aux recommandations et aux modalités concrètes d'application des principes liés aux droits humains. Des webinaires ont été organisés afin de présenter ce guide aux équipes opérationnelles.
- Principes de recrutement et d'emploi responsables : ces lignes directrices fournissent un résumé des principes en matière de recrutement et d'emploi responsables à mettre en œuvre par les hôtels. Elles ont pour but de prévenir le travail forcé en promouvant des pratiques d'emploi responsables. Ces principes ont été diffusés à partir de fin 2025 et sont progressivement déployés dans les hôtels. Par ailleurs, le Groupe travaille à un outil d'auto-évaluation qui a pour vocation à être mis à disposition des hôtels en 2026 afin d'évaluer la mise en œuvre des engagements liés aux droits humains.
- Sensibilisation de fonctions ciblées aux droits humains : Accor associe étroitement les équipes People & Culture (P&C) et opérationnelles des différentes marques et régions sur les enjeux liés aux droits humains. Différentes actions de sensibilisation et réflexion autour des droits humains ont pu être réalisées comme l'organisation de webinaires dédiés aux droits humains afin de présenter et adresser les enjeux liés au travail forcé aux équipes. Les actions menées sont en cours de déploiement et s'inscrivent dans une dynamique de long terme suivant la stratégie globale du programme de droits humains de Accor.
- Module de formation en ligne sur les droits humains : ce module, lancé en 2023, aborde les notions fondamentales des droits humains, présente les engagements de Accor en la matière, et a pour objectif de permettre d'identifier les situations à risques et agir en conséquence. Accor a développé ce module pour les salariés des sièges et des hôtels managés, et le propose aux hôtels franchisés qui ont accès à la plateforme de formation Accor. Il est disponible en anglais, en français et depuis 2025, il est également disponible en arabe, allemand, espagnol, hindi, indonésien, italien, malais, polonais, portugais, russe et thaï. Dans le cadre de ses actions continues de sensibilisation, Accor continuera d'encourager les hôtels franchisés à suivre ce module de formation dédié aux droits humains.
- Partenariat autour de l'Euro de football Féminin 2025 en Suisse : dans le cadre de la priorisation des risques liés à des contextes spécifiques, Accor a notamment mené une campagne de sensibilisation en collaboration avec l'ONG *It's a Penalty* dans le cadre de l'Euro de football féminin 2025 en Suisse. Cette initiative avait pour objectif de sensibiliser sur les formes d'exploitation liées à la traite des êtres humains et notamment l'exploitation liée aux conditions de travail indécentes. Dans le cadre de cette campagne, Accor a créé et diffusé un guide pratique décrivant des signaux d'alerte et de prévention de la traite des êtres humains et de l'exploitation au travail. De plus, le Groupe a mis à disposition des outils de sensibilisation à destination des hôtels franchisés en Suisse, incluant des vidéos et des affiches pour signaler ces incidents. La campagne a été déployée dans les hôtels situés en Suisse pendant l'Euro de football féminin.

Accor est par ailleurs membre de *la World Sustainable Hospitality Alliance*, qui développe une **collaboration sectorielle**. Il y co-anime un groupe de travail dédié aux droits humains afin d'échanger avec ses pairs sur ces problématiques au sein des hôtels et définir des solutions communes pour adresser les risques liés aux droits humains et au travail forcé dans le secteur de l'hospitalité. En 2025, Accor est devenu membre d'*Entreprises pour les droits de l'homme (EDH)*, un lieu d'échanges, de travaux et de propositions d'entreprises pour une meilleure intégration des droits de l'Homme dans les politiques et pratiques de l'entreprise.

Le Groupe attend de ses fournisseurs qu'ils suivent et respectent les mêmes principes de droits humains au sein de leurs activités. Afin de rappeler ces principes et pour limiter les risques au sein de leur chaîne d'approvisionnement, Accor a publié un Guide Achats pour les hôtels intégrant les engagements liés aux droits humains et au travail forcé.

Santé-sécurité des personnes

La santé et la sécurité des salariés et des clients sont une priorité absolue. Les procédures et mesures initiées par le Groupe sont connues et déployées dans l'ensemble de ses pays d'implantations.

Gouvernance

La gouvernance et l'organisation du Groupe en matière de santé-sécurité des personnes sont décentralisées et s'accordent avec les législations locales. L'amélioration des conditions de travail est donc déclinée au niveau local tout en s'inscrivant dans le cadre des politiques et standards définis par le Groupe.

Politiques et dispositifs

- Lignes d'écoute ;
- Ligne d'alerte *Accor Integrity Line* ;
- Charte Éthique et RSE ;
- Catalogue de formations.

Mesures de prévention

Le Groupe est vigilant, en fonction de la législation locale, à ce que dans les hôtels sous enseigne Accor, l'évaluation et la prévention des risques professionnels soient réalisées.

De nombreuses formations notamment « Gestes et postures » sont proposées par l'Académie Accor partout dans le monde, pour prévenir les risques de blessures. Ces formations, souvent réalisées à la prise de fonction, sont adaptées pour les employés des cuisines, des services techniques et pour le personnel d'étage.

Différents dispositifs sont déployés pour prendre en considération les risques psychosociaux et adapter les méthodes de management. Des questionnaires ou des formations en ligne sont régulièrement proposés autour de la gestion et de la prévention des risques liés au stress, mais également sur les conditions de travail et la qualité de vie.

Discrimination

Accor s'engage à combattre toute forme de discrimination, qu'elle soit liée à l'origine ethnique, sociale ou culturelle, au genre et à l'identité de genre, à l'âge, aux caractéristiques physiques ou au handicap, tout comme aux convictions religieuses, à l'orientation sexuelle, à la situation familiale, aux activités syndicales ou à tout autre critère prohibé par la loi.

Pour limiter ce risque et sensibiliser les salariés dans ses pays d'implantation, le Groupe a mis en place de nombreux outils tels que :

- le site Intranet Diversité, Équité & Inclusion Groupe ;
- la Charte de Recrutement Groupe ;
- le guide Handicap ;
- la Charte *Business & Disability* de l'OIT ;
- le guide pour les recruteurs et managers « Recruter sans discriminer ».

Gouvernance

Les champions Diversité, Équité & Inclusion sont chargés de déployer la stratégie et les plans d'action dans les différentes régions d'implantation du Groupe. Le Groupe dispose d'une gouvernance dédiée à ces enjeux qui se réunit régulièrement pour partager les meilleures pratiques et relayer ses engagements.

Politiques et dispositifs

- Engagement Diversité & Inclusion Groupe est structuré autour de huit sous-engagements ;
- Réseau RiiSE – réseau international de Accor en faveur de la mixité et de la diversité ;
- Charte Éthique et RSE ;
- Ligne d'alerte *Accor Integrity Line* ;
- Plusieurs engagements sectoriels.

Mesures de prévention

Le Groupe poursuit les mesures mises en place pour prévenir toute forme de discrimination, parmi lesquelles :

- une formation sur les biais inconscients liés à la discrimination est désormais disponible pour tous les collaborateurs du Groupe sur la plateforme *Learn Your Way* ;
- l'inclusion des personnes en situation de handicap : les salariés dans les sièges ou dans les hôtels ont eu la possibilité d'organiser ou de participer aux Accor *World DuoDays*. Accor propose aux employés qui le souhaitent de partager leur métier et leurs missions avec des personnes en situation de handicap le temps d'une journée ;
- la communauté LGBTQI+ : le siège du Groupe a lancé en juin 2022 un ERG (*Employee Resource Group*) : TOGETHER la première communauté LGBTQI+ et Alliés au sein de Accor. Sous l'impulsion de TOGETHER, un congé parentalité de 10 semaines est proposé en France aux familles de même sexe depuis janvier 2022. Diverses actions de sensibilisation ont été mises en place telles que des tables rondes, des participations à des événements tels que la Marche des Fiertés et un guide sur les diversités LGBTQI+ à destination des salariés du Groupe ;
- l'insertion des jeunes : en France, Accor participe au programme PaQte pour l'insertion professionnelle des jeunes issus des quartiers prioritaires de la ville. Depuis 2018, le Groupe a accueilli plus de 3 000 jeunes en stage aux sièges ou dans les hôtels du Groupe.

Le Groupe développe également de nombreuses initiatives à l'échelle locale dans ses pays d'implantation en faveur du recrutement des personnes en situation de handicap, de l'insertion professionnelle des stagiaires et de l'accès à l'emploi pour les communautés locales.

Harcèlement moral ou sexuel et violences de genre

Le Groupe se mobilise pour lutter contre toutes les formes de harcèlement sexuel et moral. Accor est particulièrement engagé contre les violences de genre et est depuis 2021 co-leader de la Coalition d'Action Génération Égalité contre les Violences fondées sur le genre initiée par ONU Femmes.

Mesures de prévention

- une formation en ligne autour du sexisme, du harcèlement sexuel et des violences domestiques est disponible depuis juillet 2022 pour les salariés du siège *Corporate* (périmètre UES Accor) en France. En 2023, elle a été lancée à l'international et est disponible dans plus de 15 langues pour le personnel des hôtels et des sièges ;
- la co-création en 2018 de, l'initiative #StOpE, la première initiative interentreprises ayant pour objectif de lutter contre le sexisme dit « ordinaire » au travail en France. Initialement lancée avec 30 organisations, elle regroupe aujourd'hui 303 organisations membres ;
- fin 2022, le Groupe a rejoint en tant que signataire, le premier réseau européen d'entreprises engagées contre les violences faites aux femmes : *OneInThreeWomen*, faisant référence au chiffre suivant : une femme sur trois est victime de violences au cours de sa vie ;
- Accor et la Fondation des Femmes ont lancé une plateforme, disponible depuis 2022, dédiée à « Abri d'urgence », une initiative visant à héberger et à mettre en sécurité les femmes et les enfants victimes de violences au sein d'hôtels Accor ;
- le Groupe s'est engagé financièrement en 2021, pour cinq ans aux côtés de Maisons des Femmes Restart, une association accueillant des femmes en difficulté ou victimes de violences dans des centres dédiés. Accor participe au financement de 10 Maisons en France métropolitaine ;
- une trentaine d'initiatives locales ont été déployées à travers le monde, telles que le programme *Embrace* au Brésil qui propose un hébergement d'urgence, un soutien psychologique, juridique et matériel aux victimes de violences, et notamment aux collaboratrices.

Égalité entre les femmes/hommes et mixité

Accor est engagé de longue date en faveur de la mixité et de l'égalité entre les femmes et les hommes. Le Groupe a notamment défini des objectifs et des plans d'action ambitieux en matière d'égale représentation des genres dans le management et d'égalité salariale. Il a également signé dès 2015, les *Women's Empowerment Principles* portés par l'ONU Femmes en faveur de l'autonomisation des femmes.

Mesures de prévention

Dans le cadre de son engagement autour de l'égalité salariale, le Groupe réalise depuis 2017 une étude annuelle des écarts de rémunération. En 2025, l'écart de rémunération en faveur des hommes à poste égal est de 2,6 % sur un périmètre limité aux sièges historiques [1] Accor représentant les salariés de Accor dans 40 pays.

En 2021, Accor s'est fixé des objectifs ambitieux, soutenus par des plans d'action dédiés, pour promouvoir la mixité et la parité de genre d'ici 2025 :

- femmes dans la Direction exécutive Groupe : 40 % ;
- femmes dans les Comités de direction : 45 % ;
- femmes directrices d'hôtels : 33 %.

Initialement fixé à 40 % pour 2025, un nouvel objectif a été fixé pour les femmes occupant un poste au moins équivalent à un niveau Vice-président(e) (VP) : 43 % à fin 2028.

Résultats

En 2025, le Groupe a atteint 42,9 % de femmes dans la Direction exécutive.

Le pourcentage de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial a atteint 42,2 %.

Le pourcentage de femmes ayant un poste au moins équivalent à un niveau VP est de 41,1 %. Il est en ligne avec l'objectif fixé dans les plans de rémunération variable à court terme. Cet indicateur inclut toutes les personnes identifiées VP-Level et au-delà dans la classification interne Accor.

Le pourcentage de femmes directrices d'hôtels est de 30,8 % sur le périmètre des hôtels filiales ou sous contrat de management.

Atteinte à la liberté d'association et négociation collective

Accor reconnaît partout où il est présent la liberté syndicale, organise et contrôle la tenue d'élections de représentants du personnel conformément aux législations en vigueur, négocie et signe chaque année de nombreux accords avec les représentants syndicaux, soit au niveau des entités juridiques, soit à défaut au niveau des branches/corporations.

Gouvernance

Accor dispose d'un Comité de Groupe en France et d'un Comité d'entreprise européen afin de permettre de communiquer sur l'actualité et la stratégie et de faire remonter les problématiques notamment liées aux droits humains.

Politiques et dispositifs

- Accord avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA) sur le droit syndical affirmant l'engagement du Groupe à préserver les droits des salariés et la liberté et l'engagement syndical. Cet accord est en cours de renégociation et pourrait aboutir en 2026 à une version amendée réaffirmant les principes de non-discrimination syndicale tout en précisant les engagements du Groupe en la matière, en lien avec la Politique Droits humains ;
- Ligne d'alerte *Accor Integrity Line* ;
- Charte Éthique et RSE.

Mesures de prévention

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

Tout projet de transformation ou de réorganisation significative du Groupe ou de ses filiales donne par ailleurs systématiquement lieu à une information ou à une information-consultation des instances représentatives du personnel (IRP).

Protection de l'enfance face aux abus

Dès 2006, Accor s'est engagé dans la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants et a conclu un partenariat avec l'ONG ECPAT – *End Child Prostitution, Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes*.

Gouvernance

La Direction Social Care & Impact pilote la démarche liée à la protection de l'enfance.

Politiques et dispositifs

La politique Groupe est formalisée à travers le programme WATCH (*We Act Together for Children)*, présenté ci-dessous. Ce programme est complété par la Charte Éthique et RSE, la Politique Droits humains et la ligne d'alerte accessible à toutes les parties prenantes.

Mesures de prévention

Le Groupe a mis en place dès 2014 le programme WATCH, pour lutter contre les risques d'exploitation sexuelle des enfants dans les hôtels. Ce dispositif s'appuie sur un ensemble d'outils et de formations mis à la disposition des directeurs d'hôtels et salariés.

En 2024, le programme WATCH a été mis à jour pour prendre en compte les dernières évolutions en termes de protection contre l'exploitation sexuelle des enfants dans le secteur du tourisme. Un module de formation, disponible en six langues a été développé et mis à disposition des sièges et des hôtels du Groupe. Accor a mis à jour les outils de communication existants et en a développé d'autres, tels que des vidéos de différents acteurs visant à sensibiliser ses salariés sur site aux risques d'exploitation sexuelle des enfants dans le secteur hôtelier. Ces actions de sensibilisation se sont poursuivies en 2025 pour renforcer les capacités des équipes à identifier les situations à risques et signaler ces incidents graves.

(1) La notion de « sièges historiques Accor » correspond à l'ensemble des sièges de Accor à l'exclusion de Ennismore, Accorplus, Moncton et Autres activités.

En 2025, Accor a participé à plusieurs initiatives sectorielles avec différents acteurs du secteur du tourisme pour échanger sur les actions de prévention et de remédiation aux impacts négatifs liés aux droits humains, incluant les violences sexuelles et l'exploitation sexuelle des enfants. Des discussions et actions de sensibilisation ont eu lieu au sein de la table ronde sur la protection des enfants dans le secteur du tourisme, en collaboration avec des entreprises du secteur privé, des ONG et des représentants des Nations Unies.

Compte tenu de la multiplicité et de la diversité des géographies dans lesquelles Accor opère et de la nature même de son activité, l'action du Groupe s'inscrit dans l'amélioration continue des mesures de prévention, de détection et de réponse apportées à ces populations vulnérables.

Respect des droits des communautés locales

Politiques et dispositifs

- Charte Éthique et RSE ;
- Politique Droits humains ;
- Ligne d'alerte *Accor Integrity Line*.

Mesures de prévention

Accor œuvre au déploiement de sa Politique Droits humains qui prend en compte les impacts sur les communautés locales. Accor s'engage à veiller à ce que ses activités respectent les droits des communautés locales à proximité de ses sites. Le Groupe prend en compte la situation des communautés les plus vulnérables et reconnaît les droits des populations indigènes, le cas échéant.

L'équipe Solidarité, qui a la responsabilité de l'instruction et du suivi des projets de mécénat Accor sur les sujets de solidarité, suit des indicateurs d'impact et de réalisation (par exemple : nombre de bénéficiaires accompagnés, nombre de personnes sortant avec succès du programme, etc.). Elle accompagne également l'évolution du lien entre les associations et les salariés sous enseigne Accor. Les projets sélectionnés par l'équipe Solidarité partent des besoins exprimés par les associations locales, elles-mêmes en lien avec les communautés locales.

Pour des enjeux complexes comme les déplacements de communautés locales liés à la construction de nouvelles infrastructures (hôtels notamment), Accor dispose d'une influence et d'interactions limitées puisque ces sujets ne sont habituellement pas de la responsabilité de Accor qui intervient en aval des opérations. Néanmoins, Accor veille à traiter les signalements reçus concernant les impacts négatifs sur les communautés locales et s'engage à analyser les cas avec attention pour fournir une réponse adaptée et respectueuse des droits des communautés locales, en lien avec les propriétaires d'hôtels le cas échéant.

Non-respect de la vie privée des salariés et des clients

La maîtrise du risque d'atteinte à la vie privée est portée par la mise en conformité avec les réglementations applicables en matière de protection des données personnelles. Des mesures sont mises en œuvre pour Accor, ses filiales et les hôtels sous enseigne Accor pour répondre à ces enjeux.

Gouvernance

Au niveau du siège, Accor a mis en place un réseau de *Privacy Champions,* des « champions de la protection des données ». Ce réseau est destiné à sensibiliser les équipes à la protection des données à caractère personnel et à leur donner les outils afin de leur permettre de suivre une démarche de protection des données « par défaut et dès la conception » pour leurs projets.

Au niveau des filiales, l'accompagnement et le respect des politiques et procédures au regard des réglementations locales se font à travers un réseau de coordinateurs régionaux pour la protection des données (*Regional Data Protection Coordinators* ou RDPC).

Au niveau des hôtels managés et franchisés, une plateforme dédiée, *Hotel Compliance Platform*, est disponible en Europe et en cours de déploiement dans le reste du monde. Elle permet aux hôtels d'accéder à des ressources (méthodologie, contenu de sensibilisation, recommandations sur les thèmes clés de la protection des données appliquées à l'hôtellerie) et de suivre leur déploiement.

Politiques et dispositifs

Accor met en place une organisation, des politiques, des procédures ainsi que des outils dédiés à la protection des données à caractère personnel. L'utilisation de données personnelles dans le Groupe doit s'effectuer dans le respect de 10 « règles d'or » établies sur la base de principes essentiels de la protection des données et considérés comme le tronc commun des réglementations en la matière dans le monde (transparence, minimisation des données, minimisation des durées de conservation, sécurité, etc.). Ces principes sont repris dans la Charte Accor de Protection des Données Personnelles des clients, disponible sur le site Internet du Groupe et sur l'application mobile *ALL*, ainsi que sur les autres sites des marques du Groupe. Ils sont également appliqués pour ce qui concerne le traitement des données en matière de ressources humaines, sujet qui fait l'objet d'un document dédié : la Charte de Protection des Données Personnelles des salariés du Groupe.

Mesures de prévention

Une formation en ligne dans le domaine de la protection des données personnelles a été élaborée par le Groupe. Elle est disponible pour tous les salariés de Accor, les General Managers des hôtels managés, ainsi que les autres salariés sous enseigne Accor ayant accès à *Hotel Compliance Platform*.

Compte tenu de la multiplicité et de la diversité des géographies dans lesquelles Accor opère et de la nature même de son activité, l'action du Groupe s'inscrit dans l'amélioration continue des mesures de prévention, de détection et de réponse apportées à ces populations vulnérables.

Protection de l'environnement

Pollution et émissions de gaz à effet de serre

En tant que leader du secteur, Accor suit les dernières recommandations scientifiques et a pour ambition de réduire son empreinte environnementale. Accor s'est engagé dans le cadre du programme SBTi sur un objectif à moyen terme 2030 à réduire son empreinte carbone en cohérence avec une trajectoire de réchauffement climatique mondial à + 1,5 °C. Ainsi Accor contribue à la neutralité carbone planétaire d'ici 2050, conformément à l'Accord de Paris.

Gouvernance

Le Conseil d'administration, et plus particulièrement le Comité ESG, a notamment pour rôle de suivre l'évolution de la stratégie climat du Groupe. Le Comité exécutif s'appuie sur les travaux du Comité de pilotage climat pour décider de la stratégie à mener pour garantir l'atteinte des objectifs.

Politiques

Pour limiter son empreinte carbone sur les scopes 1, 2 et 3, Accor a défini des objectifs à moyen terme (2030) validés par l'initiative *Science-Based Targets*. Ces objectifs sont inclus dans la rémunération variable à long terme du Président-directeur général et des principaux dirigeants du Groupe.

Mesures de prévention

Depuis 2022, le Groupe a progressé dans la mise en œuvre des initiatives de réduction des émissions carbone. Accor a lancé différents projets pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre et optimiser sa consommation d'énergie sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Les principaux projets pour limiter les risques environnementaux sont les suivants :

- réduction de l'empreinte carbone liée à l'énergie (Scopes 1 et 2) grâce au programme de sobriété énergétique lancé en 2022 ;
- programme d'efficacité énergétique. Les propriétaires d'hôtels ne disposent pas toujours du capital nécessaire pour financer des projets d'efficacité énergétique à grande échelle. Dans le cadre de son offre de service Accor a négocié un contrat-cadre avec des fournisseurs de solutions énergétiques déléguées ce qui permet de débloquer les investissements nécessaires ;
- programme d'énergies renouvelables hors site et sur site visant à réduire l'empreinte carbone du Scope 2. En 2024, un courtier a été sélectionné pour faciliter l'acquisition de certificats d'énergie verte de qualité par les hôtels sur divers marchés ;
- pilotage de l'empreinte carbone par la gestion de l'énergie avec un outil de reporting sur les postes énergie, eau et déchets ;
- engagement des fournisseurs dans la démarche. En 2024, la Direction des Achats a lancé un ambitieux programme de décarbonation de la chaîne d'approvisionnement à l'échelle mondiale. Ce programme vise à évaluer la maturité carbone des fournisseurs référencés tout en vérifiant leur alignement avec les ambitions climatiques du groupe. (voir section 3.2.4.2 sur les mesures de prévention des risques pour les sous-traitants et fournisseurs).

Déchets et emballages

Les déchets générés dans les hôtels du Groupe sont issus de trois grandes catégories :

- les déchets liés à la rénovation et à la construction pour lesquels le Groupe cherche en continu à améliorer le recyclage ;
- les déchets d'exploitation des hôtels : emballages, produits consommables tels que les ampoules, produits d'accueil, aliments, etc. – pour lesquels la priorité est de réduire les volumes à la source ;
- et les déchets des clients avec un enjeu d'augmentation du volume de déchets triés et recyclés.

Gouvernance

Le suivi des déchets au-delà des déchets plastiques et déchets alimentaires est effectué au travers du reporting mensuel de l'outil GAIA 2.0.

Politiques et dispositifs

Après une première politique définie dès 2016 et mise à jour en 2024, à destination des hôtels et restaurants, les priorités de Accor concernant la gestion des déchets sont désormais les suivantes :

- fiabiliser le reporting des hôtels sur les déchets ;
- réduire la quantité de déchets produite ;
- augmenter le taux de recyclage des déchets résiduels afin de limiter la part des déchets enfouis ou incinérés ;
- s'assurer que les hôtels sont en conformité avec la réglementation en vigueur dans leur pays ;
- sensibiliser les employés des hôtels et les clients ;
- faire traiter 100 % des déchets dangereux dans des installations agréées.

La première étape de la mise en place d'une politique déchets est la mesure des quantités. Cette mesure est reportée via l'outil GAIA 2.0 depuis 2024.

Mesures de prévention

En 2024, Accor a diffusé un guide opérationnel à destination des hôtels afin de :

- les sensibiliser sur les impacts environnementaux des différentes catégories de déchets ;
- les informer des filières de valorisation existantes ;
- leur partager des bonnes pratiques.

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

Plastique

Accor a pris un engagement fort en 2020 pour la réduction du plastique à usage unique dans l'expérience client. Cette ambition, qui va au-delà des législations locales, contribue à la maîtrise des enjeux environnementaux du Groupe et répond aux attentes de ses parties prenantes.

Gouvernance

L'avancement sur la réduction du plastique à usage unique est suivi au sein de plusieurs instances : les Comités de pilotage Environnement, qui se tiennent mensuellement, et les Comités de pilotage économie circulaire, qui se tiennent deux à trois fois par an. La Direction Développement Durable du Groupe et les directeurs Développement durable de chaque région et de chaque marque participent à ces comités dont l'objectif est d'analyser les résultats et de suivre les plans d'action à un niveau stratégique. Des comités opérationnels ont lieu toutes les six semaines environ et impliquent les équipes Développement durable locales, les équipes Achats le cas échéant, ainsi que l'équipe économie circulaire. L'objectif de ces comités est d'analyser dans le détail l'avancement des plans d'action et de soutenir les régions et marques dans la mise en place des alternatives.

Au niveau de chaque région et marque, des instances impliquent leur propre Comité de direction pour s'assurer du déploiement dans les hôtels.

Politiques et dispositifs

La politique de suppression des plastiques à usage unique est appliquée depuis 2020 dans les hôtels du Groupe. La liste des produits à éliminer est définie dans le cadre des travaux de l'organisme des Nations Unies GTPI (Global Tourism Plastics Initiative). Parmi cette liste, 83 produits ont été identifiés par Accor et sont communiqués aux hôtels par le biais d'un guide opérationnel. Ces 83 produits (dont 63 sont obligatoires et 20 sont facultatifs) sont à supprimer ou à remplacer par une alternative plus durable. La liste des articles comprend les pailles, les cotons-tiges, les flacons de produits de toilette (shampoing, gel douche, etc.), les gobelets, les accessoires (tels que les brosses à dents, rasoirs, kit de couture, etc.), les articles en plastique dans les salles de réunion ou sur les buffets dans les restaurants mais aussi les articles présents en cuisine (gants ou tabliers par exemple) ou utilisés par le personnel de ménage.

Mesures de prévention

Les régions disposent des supports nécessaires pour déployer le plan d'action autour de trois axes de travail :

- suppression des produits plastiques à usage unique et recherche d'alternatives éco-responsables au plastique : les matériaux alternatifs réutilisables ou à base de bois sont recommandés avec un prérequis sur les labels et normes environnementales à respecter (ex. : label FSC) ;
- la suppression de certains produits implique l'ajout de tâches opérationnelles pour les équipes (ex. : petits-déjeuners à mettre en place avec des produits dans des contenants réutilisables et non emballés). Des formations en ligne à destination des opérationnels ont été mises à disposition ;
- suivi des indicateurs et audits sur site : intégration de la suppression du plastique dans les standards de marques, suivi des indicateurs clés par catégorie de produits et audits sur site internes et externes.

Gaspillage alimentaire

La réduction du gaspillage alimentaire est un enjeu mondial. L'Organisation des Nations Unies, à travers ses objectifs de développement durable (ODD 12 – Établir des modes de consommation et de production durables) appelle tous les pays à réduire de 50 % le gaspillage alimentaire d'ici 2030. Accor s'appuie sur cet objectif et sur les législations locales dans ses pays d'implantation pour réduire le volume de ses déchets.

Gouvernance

Le plan d'action de réduction du gaspillage alimentaire est suivi au sein de plusieurs instances : les Comités de pilotage environnement, qui se tiennent mensuellement et les Comités de pilotage économie circulaire, qui se tiennent deux à trois fois par an. La Direction Développement Durable du Groupe et les directeurs Développement durable de chaque région et marque participent à ces comités dont l'objectif est d'analyser les résultats et de suivre les plans d'action à un niveau stratégique. Des comités opérationnels ont lieu toutes les six semaines environ et impliquent les équipes Développement durable locales, les équipes restauration le cas échéant, ainsi que l'équipe centrale. L'objectif de ces comités est d'analyser dans le détail l'avancement des plans d'action et de soutenir les régions et marques dans la mise en place des méthodes de mesure et des actions de réduction.

Politiques et dispositifs

Le Groupe mobilise ses hôtels autour des trois piliers :

- réduire : mesurer et identifier les déchets, modifier les recettes et les buffets ;
- réutiliser les produits invendus : les produits non servis aux clients sont donnés à des associations ou à des banques alimentaires ;
- valoriser : les biodéchets sont collectés et valorisés par compostage ou méthanisation.

Mesures de prévention

Dès 2023, un projet a été lancé mobilisant des acteurs des filières Développement durable et Restauration dans les régions et marques. Il s'est poursuivi en 2025.

Ce projet a concerné, en 2025, 2 786 hôtels représentant une part significative du chiffre d'affaires Restauration du Groupe en 2025.

Ces 2 786 hôtels ont été suivis et accompagnés dans la mise en place de méthodes de mesure en vue d'élaborer des plans d'action de réduction.

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

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

Alimentation durable

L'engagement en faveur d'une alimentation durable est un axe essentiel dans le secteur de l'hospitalité.

En tant qu'acteur majeur de la restauration, le Groupe a un rôle clé à jouer dans la promotion d'une alimentation durable dans ses restaurants afin de répondre aux exigences de ses parties prenantes et de réduire son empreinte carbone et son impact sur la biodiversité.

Gouvernance

Pour donner suite à la Charte de l'Alimentation Saine et Durable, Accor s'est doté en 2024 d'une Politique Alimentation Durable comprenant sept engagements suivis au niveau des régions et des hôtels. Chaque région et Marque a formulé une feuille de route spécifique qui est pilotée lors de Comités opérationnels dédiés.

Politiques

- Politique Alimentation Durable qui s'articule autour de sept engagements ;
- Charte Éthique et RSE.

Mesures de prévention

Accor s'engage à promouvoir et mettre en place une alimentation saine et responsable dans les restaurants, qui se traduit par des approvisionnements en produits durables, comme le recours aux produits issus de l'agriculture biologique ou l'interdiction de proposer à la carte des espèces de poissons menacées d'extinction. Ces engagements sont suivis par les hôtels et restaurants du Groupe.

À titre d'exemple, la plateforme achat de Accor en France, en Italie, en Espagne et au Portugal propose uniquement des œufs plein air aux hôtels du réseau Accor.

Réduction de la consommation d'eau dans les hôtels

Accor a réalisé une analyse de son empreinte hydrique en 2019. Cette analyse a révélé qu'environ 60 % de cette empreinte était concentrée en amont de sa chaîne de valeur, essentiellement en raison des achats de denrées alimentaires (café, cacao, thé, fruits et légumes, viandes, céréales, oléagineux, etc.) pour les 10 000 bars et restaurants des hôtels et qui présentent des besoins hydriques conséquents (irrigation des cultures et abreuvement du bétail principalement).

Le résiduel de cette empreinte hydrique, soit environ 40 %, est directement lié au réseau hôtelier et ses opérations directes, c'est-à-dire l'utilisation de l'eau par les clients dans les chambres et espaces communs mais aussi à l'ensemble des opérations et services quotidiens propres à la gestion d'un établissement hôtelier.

Gouvernance

Depuis 2023, Accor s'est doté d'une gouvernance renforcée sur la gestion de l'eau. Un chef de projet dédié à l'Eau a été nommé au sein des équipes Développement Durable centrales. Cette fonction a pour mission de définir la feuille de route, assurer le déploiement opérationnel, suivre la performance et coordonner l'action des équipes des régions et marques.

Le Comité de pilotage de la ressource en Eau est l'instance principale de gouvernance de ce projet. Ce Comité est animé par le chef de projet en charge de l'Eau, et réunit les référents *Sustainability Leaders* ainsi que les principaux départements impliqués dans le pilotage et le déploiement de la feuille de route associée.

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

Enfin, les sujets relatifs à l'eau au-delà de la consommation directe des hôtels sont gérés par les Directions Développement durable et Achats afin de tirer parti de leurs capacités opérationnelles pour réduire la consommation d'eau de la chaîne de valeur.

Politiques

La préservation de la ressource en eau est une préoccupation majeure pour Accor comme le révèle la place de l'eau dans l'exercice de double matérialité conduit par le Groupe et mis à jour en 2025.

En conséquence, le Groupe s'est doté d'une politique Eau présentant ses pressions et dépendances face à la ressource et définissant ses priorités et leviers d'action. Cette Politique a vocation à être ensuite déclinée via des chartes de Sobriété Eau à l'échelle régionale. L'empreinte hydrique liée à la chaîne de valeur est quant à elle principalement adressée par la Charte Alimentation Durable.

Cette Politique inclut l'identification des bassins-versants prioritaires, basée sur les prélèvements en eau des hôtels et la cartographie des principales zones de stress hydrique.

Mesures de prévention

Sur son périmètre direct, les mesures du Groupe incluent :

- le renforcement et la fiabilisation des données de reporting des hôtels, afin de permettre un suivi plus précis des consommations et d'améliorer le pilotage de la performance ;
- l'installation d'équipements de salles de bain hydroéconomes, en conformité avec les standards techniques du Groupe ;
- la sensibilisation et la formation du personnel hôtelier aux principaux postes de consommation d'eau ;
- la recherche et l'identification de solutions techniques dédiées aux hôtels ;
- le déploiement du programme *Skip the Clean*, offrant aux clients la possibilité de renoncer au ménage quotidien pour des séjours de plus d'une nuit.

Sur les autres consommations d'eau, la politique s'appuie sur la Direction des Achats. 100 % des fournisseurs référencés s'engagent à respecter la Charte Achats Responsables (ou équivalent [1]) qui implique la prise en compte du risque de stress hydrique et la promotion de l'agroécologie dans leurs pratiques.

L'évaluation de l'empreinte eau des fournisseurs à risque est réalisée via la plateforme EcoVadis.

Position de Accor dans certains pays

Intégration du contexte lié au conflit entre la Russie et l'Ukraine

Le Groupe opérait sept hôtels en Ukraine au début du conflit. Ces hôtels ont partiellement pu continuer leurs activités. Ils ont notamment accueilli des salariés, leurs familles, des ONG ainsi que des médias internationaux. Le Groupe s'est mobilisé dans les pays limitrophes et au-delà pour accueillir les populations quittant l'Ukraine. Accor a soutenu des mécanismes de financement d'actions de solidarité portées par le fonds *ALL Heartist®* et par le fonds de dotation *Accor Heartist® Solidarity*.

Dès le 7 mars 2022, Accor a suspendu les ouvertures d'hôtels prévues et son développement en Russie, des partenariats mis en place avec des entreprises russes dans le cadre du programme de fidélité *ALL* et ses obligations contractuelles vis-à-vis de contreparties visées par un régime de sanctions internationales (Union Européenne, Office of Foreign Assets Control, Organisation des Nations Unies).

Une gouvernance de crise a permis au Groupe de s'adapter au contexte au cours de son évolution.

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

3.2.4.2 Mesures de prévention des risques pour les sous-traitants et fournisseurs

Accor s'engage à identifier et à gérer les risques environnementaux, sociaux et éthiques liés aux relations d'affaires avec ses fournisseurs et sous-traitants référencés de rang 1.

Contexte

L'activité et la performance tant financière qu'extra-financière de Accor sont étroitement liées à celles de ses partenaires : hôtels sous contrat de management et de franchise, mais également fournisseurs.

En termes d'approvisionnement, le risque pour le Groupe peut porter sur l'achat de produits ou services par les sièges ou les hôtels sous enseigne Accor :

- ne provenant pas de chaînes d'approvisionnement durables ;
- fournis par des fournisseurs ne respectant pas les normes et conventions éthiques internationales.

La Direction des Achats joue un rôle majeur dans le contrôle de ce risque.

Gouvernance

La Direction des Achats est composée d'environ 260 salariés répartis dans près de 30 bureaux d'achat à travers le monde. Ses missions principales consistent en :

- le contrôle des Achats des sièges Accor (contrats de communication, marketing, SI, technologie, etc., et mise en place d'outils pour le suivi et l'optimisation des Achats sièges) ;
- le référencement de produits et services (plus de 100 catégories d'achats) à destination des hôtels Accor et d'autres clients :
  - au niveau local par les bureaux d'achat,
  - au niveau central par une équipe en charge de la négociation de contrats internationaux.

L'utilisation des services de la Direction des Achats, par les hôtels, est optionnelle [1]. Ainsi :

- **sont considérés comme référencés,** les achats effectués par les hôtels ou les sièges Accor auprès des fournisseurs sous contrat de référencement avec la Direction des Achats de Accor (estimés à un peu plus de 50 % des dépenses totales des hôtels Accor dans le monde) ;
- **sont considérés comme non référencés** tous les achats effectués en dehors du cadre de ces contrats et fournisseurs référencés.

La Direction des Achats, via ses offres référencées, permet aux propriétaires :

- l'accès à une offre négociée afin de permettre la réalisation d'économies ou d'évitements de coûts ;
- la centralisation sur une seule plateforme de la majorité des besoins des établissements ;
- la garantie d'un contrôle strict de la chaîne d'approvisionnement.

Plan d'action

La Direction des Achats construit un réseau de fournisseurs référencés sélectionnés sur la base de critères exigeants. Pendant la durée de vie des contrats, elle maintient un contrôle régulier du respect de ces critères au travers notamment d'un plan de contrôle.

La limitation des risques associés aux fournisseurs référencés repose sur :

- pour les équipes Accor : des politiques Achats intégrant des critères stricts pour la sélection de fournisseurs ;
- pour les fournisseurs référencés : un plan de contrôle fournisseurs consistant en un engagement à une Charte Achats Responsables contractuelle ainsi qu'un plan d'évaluations et d'audits fournisseurs.

Les politiques Achats et plan de contrôle des fournisseurs référencés sont déclinés en fonction du niveau de risque des catégories d'achats couvertes par les fournisseurs.

Cartographie des risques fournisseurs

Depuis 2022, le Groupe s'appuie sur une cartographie des risques fournisseurs en matière environnementale, sociale et éthique, réalisée par un cabinet de conseil externe, pour la définition du plan de contrôle des fournisseurs référencés.

Cette cartographie évalue les catégories d'achats sur 16 risques répartis en cinq familles (environnement, droits humains, conditions de travail, santé sécurité et éthique) et a abouti au classement des 104 catégories d'achats en trois niveaux de risque : « risque faible », « risque élevé » et « risque très élevé ».

Une actualisation de cette cartographie des risques est prévue en 2026.

Chiffres 2025 (en nombre de fournisseurs référencés) :

- catégories à « risque faible » : 28 % des fournisseurs référencés ;
- catégories à « risque élevé » : 37 % des fournisseurs référencés ;
- catégories à « risque très élevé » : 35 % des fournisseurs référencés.

Processus de sélection des fournisseurs

Deux politiques Achats définissent précisément les contrôles auxquels procéder lors de la sélection de fournisseurs afin de limiter les risques financiers, éthiques et ESG et de contribuer aux engagements du Groupe :

- pour les achats de siège : une politique Achats à destination de la Direction des Achats et de l'ensemble des équipes siège. En 2023, cette politique Achats a été actualisée afin de refléter la nouvelle organisation du Groupe et a été étendue à l'ensemble des sièges Accor (Siège social et sièges mondiaux) ;
- pour les achats hôtels : une politique Achats à destination des équipes de la Direction des Achats pour la sélection et le référencement des fournisseurs.

Le processus de sélection et de référencement des fournisseurs a été revu et renforcé en 2024. Un plan de formation en ligne obligatoire a été déployé dans l'ensemble des bureaux achats pour accompagner les équipes Achats dans la mise en place de ce processus de référencement des fournisseurs et l'intégration de critères environnementaux, sociaux et éthiques.

(1) À l'exception des hôtels appartenant au groupe Essendi, qui sont tenus d'utiliser les services de la Direction des Achats Accor vs une autre centrale de référencement tel que stipulé dans le Procurement Service Agreement en vigueur jusqu'en 2026.

Plan de contrôle des fournisseurs référencés

Depuis 2022, le Groupe a lancé un plan de contrôle sur trois ans de ses fournisseurs référencés, s'appuyant sur une cartographie des risques des catégories achats.

Ce plan comprend plusieurs niveaux de contrôle :

- **l'engagement de tous les fournisseurs référencés par :**
  - **la signature de la Charte Achats Responsables** (ou équivalent [1]), formalisant les engagements attendus par Accor de la part des fournisseurs référencés en matière d'éthique, de respect des droits humains, de protection des droits des salariés, de respect de l'environnement et de conformité aux lois et règlements applicables, quels que soient leur localisation, volume d'activité avec Accor et catégorie de solutions référencées. Cette Charte, en annexe des contrats de référencement, est une obligation contractuelle,
  - **la signature de la clause contractuelle** dédiée aux obligations environnementales et sociales dans les contrats de référencement, garantit notamment l'engagement des fournisseurs référencés à effectuer des évaluations et/ou audits à la demande de Accor ;
- **l'évaluation des fournisseurs référencés identifiés à risque « élevé » ou « très élevé » et représentant un volume d'activité avec Accor de plus de 30 000 euros par an :**

  Il s'agit d'une évaluation environnementale (incluant un module carbone), sociale et éthique réalisée par un tiers (EcoVadis) sur la base d'un questionnaire spécifique à la taille et à l'activité sectorielle des fournisseurs. La performance ESG des fournisseurs référencés est mesurée en fonction de la qualité des réponses au questionnaire et de l'analyse des documents justificatifs fournis ;
- **l'audit des fournisseurs référencés identifiés « à risque très élevé » et représentant un volume d'activité avec Accor de plus de 30 000 euros par an :**

  Les fournisseurs référencés identifiés à risque très élevé et ayant obtenu un résultat EcoVadis inférieur à 43 sur 100, font l'objet d'un audit sur site réalisé par un tiers (Intertek ou Bureau Veritas en fonction du pays). Cet audit est basé sur un référentiel intégrant six critères (droits du travail, conditions de travail, santé et sécurité, système de management, éthique et environnement). En fonction des non-conformités relevées lors de l'audit, un plan d'action correctif est demandé au fournisseur et est suivi.

Au-delà de ce plan de contrôle fournisseurs, la Direction des Achats a mis en place des contrôles spécifiques en lien avec les engagements du Groupe :

- **audits spécifiques à la « sous-traitance responsable » en Europe du Sud :**

  Depuis 2025, le plan d'audits spécifique à une offre de sous-traitance plus responsable proposée aux établissements et a été déployée dans toute l'Europe pour l'ensemble des entreprises de nettoyage référencées. Ce plan prévoit un référentiel spécifique au secteur d'activité du nettoyage avec une fréquence de contrôle et de suivi renforcés ;
- **évaluation de la maturité Carbone d'une sélection de fournisseurs référencés :**

  Depuis 2024, la Direction des Achats a lancé un ambitieux programme de décarbonation de la chaîne d'approvisionnement à l'échelle mondiale. Ce programme vise à évaluer la maturité Carbone des fournisseurs référencés tout en vérifiant leur alignement avec les ambitions climatiques du Groupe.

Dans le cadre de cette initiative, plus de 1 000 fournisseurs répartis sur les cinq continents, représentant 77 % du volume total d'achats référencés, ont été impliqués à travers des réunions individuelles. Ces rencontres ont permis de :

- présenter le programme de décarbonation de Accor ;
- évaluer les actions climatiques des fournisseurs et leur maturité carbone en utilisant un questionnaire interne appelé ACME - *Accor Carbon Maturity Evaluation* ;
- les engager sur une trajectoire de réduction des émissions en ligne avec les objectifs de Accor.

Pour soutenir cette démarche, l'ensemble des acheteurs du Groupe a été directement mobilisé. Leur contribution à l'atteinte de ces objectifs est intégrée dans leur rémunération variable, renforçant ainsi leur implication.

Le suivi de la performance climatique des fournisseurs s'appuie sur un outil numérique dédié, doté d'un tableau de bord en temps réel. Cet outil permet à la communauté des achats d'accéder aux données Carbone des fournisseurs référencés.

En complément de cette démarche, la Direction des Achats a accéléré la mesure de ces indicateurs en renforçant le questionnaire EcoVadis avec l'ajout d'un module dédié au carbone depuis juin 2022, ce qui a permis l'évaluation de la performance Carbone de plus de 1 100 fournisseurs.

En ce qui concerne les achats non référencés, un guide d'achats a été communiqué à l'ensemble des hôtels pour les accompagner à acheter auprès de fournisseurs respectant les règlementations et de manière responsable et en total sécurité. L'objet de ce guide est de décrire l'ensemble des risques et recommandations afin de permettre une meilleure maîtrise de la chaîne d'approvisionnement. La Charte Achats Responsables a également accompagné ce guide d'achats.

En 2025, Accor a engagé les travaux de conception de son nouveau plan de contrôle fournisseurs pour application à partir de 2026. Ce dispositif, actuellement en cours de développement, fait l'objet d'une co-construction avec les différentes régions dans lesquelles le Groupe opère, afin de garantir que les pratiques de gestion et de contrôle des fournisseurs soient adaptées aux contextes locaux tout en restant cohérentes avec les orientations stratégiques globales de Accor.

Initiative sectorielle

En octobre 2023, **Accor a co-fondé HARP** (*Hospitality Alliance for Responsible Procurement*) avec quatre groupes hôteliers mondiaux (Marriott, Hilton, IHG, Radisson) et trois centrales d'achats spécialisées en hôtellerie (Avendra, Entegra et Foodbuy). L'objectif de cette initiative sectorielle qui regroupe des entreprises du même secteur confrontées à des défis similaires en matière de développement durable est d'améliorer la performance sociale et environnementale de la chaîne d'approvisionnement de l'hôtellerie en définissant notamment des priorités communes. À titre d'exemple, la décarbonation de la chaîne d'approvisionnement a été collectivement définie comme étant prioritaire pour HARP.

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

3.2.5 Dispositif de suivi des contrôles

Dispositifs de suivi et de contrôle des hôtels

Audits internes

L'audit interne, dont l'organisation est décrite à la section 2.1, joue un rôle important dans l'identification et la prévention des risques. Dans le cadre de ses missions et par le biais de ses diligences, il s'assure du respect des principes et procédures édictés dans la Charte Éthique et RSE du Groupe, visant notamment à prévenir les actes de corruption ainsi que ceux s'inscrivant dans le cadre du plan de vigilance.

Lors des audits de sièges, les éléments clés relatifs à la Charte Éthique et RSE font systématiquement l'objet d'une revue. Ces audits vérifient notamment : la diffusion de la Charte Éthique et RSE du Groupe, tant auprès des hôtels de leur périmètre qu'auprès des autres parties prenantes, le respect des bonnes pratiques en matière d'achat et de développement hôtelier et la sensibilisation des salariés du siège aux engagements éthiques et développement durable du Groupe.

Par ailleurs, tous les hôtels filiales et sous contrat de management répondent chaque année à un questionnaire d'autoévaluation prenant notamment en compte le respect et la sensibilisation aux engagements de la Charte Éthique et RSE.

Le département Risques et Assurances coordonne la réalisation de la cartographie des risques majeurs dont les résultats sont présentés chaque année au Comité d'audit, de la compliance et des risques. Cette cartographie portant sur l'ensemble des risques internes et externes permet de recenser sur la base d'un support commun le degré d'exposition perçu par la Direction générale et par chaque entité.

Par ailleurs, des analyses des risques de contrôle interne sont réalisées sur la base des interventions de l'audit interne, ainsi que sur la base du dispositif d'autoévaluation. Elles permettent de souligner les points devant faire l'objet en priorité d'actions correctives. Elles sont présentées dans les rapports de l'audit interne concernés et communiquées sous forme de synthèses périodiques au Comité d'audit interne et au Comité d'audit, de la compliance et des risques.

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

En 2025 :

- 99 % des sièges pays déclarent que les salariés de leurs sièges et leurs hôtels filiales sont sensibilisés et régulièrement informés de la Charte Éthique et RSE du Groupe ;
- 90 % des Directeurs d'hôtels filiales et sous contrat de management déclarent sensibiliser régulièrement leurs salariés aux engagements de la Charte Éthique et RSE ainsi qu'à la politique Droits Humains.
- 86 % des Directeurs d'hôtels filiales et sous contrat de management déclarent informer l'ensemble de leurs salariés de l'existence de la ligne d'alerte *Accor Integrity Line*.

Dispositifs de suivi et de contrôle des fournisseurs

En ligne avec le processus de gestion des risques éthiques et ESG dans les relations avec les fournisseurs décrit dans la section « 3.2.4.2 Mesures de prévention des risques pour les sous-traitants et fournisseurs », un outil digital centralisé a été communiqué en mars 2024 à l'ensemble des équipes achats du Groupe afin de permettre l'accès aux indicateurs de suivi et de mesure des fournisseurs et une meilleure maîtrise de la conformité de la chaîne d'approvisionnement référencée Accor. Des connexions ont notamment été instaurées avec la plateforme d'évaluation Ecovadis pour actualiser automatiquement les résultats dans cet outil digital achats Accor centralisé.

Des alertes automatiques sont également paramétrées en cas de non-conformité majeure relevée lors des différents contrôles afin de mettre en place et suivre un plan d'action correctif.

3.2.6 Indicateurs

Le plan de vigilance est piloté au vu des indicateurs inclus dans le rapport de durabilité.

3.2.7 Mécanisme d'alerte

La Charte Éthique et RSE de Accor prévoit que tout salarié du Groupe peut en toutes circonstances, en cas de préoccupation, doute ou question, en faire part à sa hiérarchie, aux Directions People & Culture ou juridique et Compliance ou aux Responsables Compliance.

Afin d'offrir une meilleure accessibilité, une protection renforcée et d'encourager la prise de parole, le Groupe a également mis en place une ligne d'alerte globale sécurisée du nom de *Accor Integrity Line*.

Cette ligne d'alerte est disponible via le site Intranet ou un lien sur Internet. Elle est accessible à tous, en ce compris les salariés de Accor situés dans les sièges, les salariés des sites opérés sous enseigne Accor, et l'ensemble des parties prenantes et des fournisseurs.

Cette ligne d'alerte est accessible en permanence, en 29 langues et hébergée par un prestataire externe indépendant. Elle est mentionnée dans les documents de référence du Groupe tels que la Charte Éthique et RSE, la Politique Droits humains, la Charte Achats Responsables et les contrats commerciaux.

Une procédure d'alerte encadre les alertes reçues. Elles sont traitées par des référents dédiés issus des Directions Audit interne, People & Culture ou juridique et Compliance. Elles couvrent les catégories suivantes :

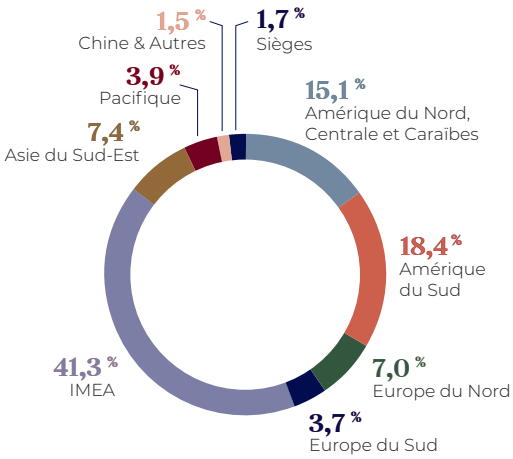
- santé-sécurité : sécurité alimentaire, sécurité des clients et des salariés, sûreté et qualité des produits ;
- droits humains : harcèlement moral ou sexuel, discrimination, travail forcé, travail des enfants, liberté d'association, liberté syndicale ;
- environnement : pollution, gaspillage important des ressources ;
- compliance : corruption ou trafic d'influence, blanchiment de capitaux, pratiques anti-concurrentielles, conflit d'intérêts ;
- fraude : comptable, financière, bancaire, vol ou détournement des biens du Groupe.

L'identité du lanceur d'alerte ainsi que les informations recueillies sont traitées de manière confidentielle. Lorsque le lanceur d'alerte le souhaite, son anonymat est garanti.

Le suivi de ces alertes est assuré par un Comité dédié qui s'est réuni six fois pour suivre l'ensemble des alertes de l'année 2025. Celui-ci est animé par la Direction juridique et Compliance.

En 2025, le nombre d'alertes reçues via *Accor Integrity Line* a augmenté de plus de 28 % par rapport à 2024.

Répartition des alertes par région (en %)





Raffles Sentosa, Singapour

Chapitre 4

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

4.1 Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance 310
4.1.1 Code de gouvernement d'entreprise 310
4.1.2 Structure de gouvernance 310

4.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2025 314
4.2.1 Informations relatives aux Administrateurs au 31 décembre 2025 314
4.2.2 Procédure de sélection des mandataires sociaux et application de cette politique au cours de l'exercice 2025 330
4.2.3 Politique de diversité du Conseil d'administration 331
4.2.4 Indépendance des Administrateurs 333
4.2.5 Politique de mixité 334

4.3 Fonctionnement et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités 334
4.3.1 Travaux du Conseil d'administration 334
4.3.2 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités 335
4.3.3 Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts 335
4.3.4 Évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales 336
4.3.5 Comités du Conseil d'administration 336
4.3.6 Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et des Comités en 2025 337

4.4 Comités du Conseil 338
4.4.1 Comité d'audit, de la compliance et des risques 338
4.4.2 Comité des nominations et des rémunérations 339
4.4.3 Comité des engagements 340
4.4.4 Comité de la stratégie internationale 340
4.4.5 Comité ESG 341

4.5 Rémunération des mandataires sociaux 341
4.5.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux (soumise au vote ex ante des actionnaires en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce) 342
4.5.2 Rémunération des mandataires sociaux (soumise au vote ex post des actionnaires en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce) 350
4.5.3 Autres informations sur les rémunérations (non soumises au vote des actionnaires) 359

4.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société 360
4.6.1 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions 360
4.6.2 Plans d'actions de performance 361
4.6.3 Contrats de participation et d'intéressement 367
4.6.4 Opérations sur titres de la Société réalisées par les dirigeants 368

4.7 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique 368

4.8 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale 368

4.9 Assemblée Générale annuelle 368

4.10 Autorisations en matière d'opérations sur le capital de la Société 369

4.11 Annexes 370
4.11.1 Annexe A – Règlement intérieur du Conseil d'administration 370
4.11.2 Annexe B – Charte de l'Administrateur 377

4.12 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées 379

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 ses réunions du 18 février et 19 mars 2026. Ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale annuelle, qui se tiendra le 27 mai 2026.

4.1 Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance

4.1.1 Code de gouvernement d'entreprise

Accor se conforme à l'intégralité des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF révisé en dernier lieu au mois de décembre 2022 (le « Code AFEP-MEDEF »), disponible auprès de l'AFEP, du MEDEF ou au siège social de la Société.

Par ailleurs, les règles de fonctionnement du Conseil d'administration de la Société figurent dans le Règlement intérieur reproduit en annexe A section 4.11.1.

Enfin, chaque Administrateur s'engage à respecter les principes de conduite définis dans la Charte de l'Administrateur, qui est reproduite en annexe B section 4.11.2.

4.1.2 Structure de gouvernance

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

Le 27 août 2013, le Conseil d'administration a désigné M. Sébastien Bazin en qualité de Président-directeur général. Il a également décidé de se doter d'un Vice-président, Administrateur référent et Administrateur indépendant, fonction occupée par Mme Isabelle Simon depuis le 28 mai 2025.

Le Conseil d'administration estime que le regroupement des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général permet, notamment en période de profonde transformation du Groupe ou dans un contexte de crise économique, une plus grande réactivité dans l'administration et la gestion du Groupe, ainsi qu'un lien direct entre le management et les actionnaires. Cette organisation favorise également un dialogue dynamique entre la Direction et le Conseil d'administration. Le Conseil d'administration a pu en constater l'efficacité et s'est montré satisfait de l'équilibre des pouvoirs existant entre le Président-directeur général et les Administrateurs, grâce notamment à la présence d'un Administrateur référent. La présence de ce dernier, le taux d'indépendance de 55 % des membres du Conseil et l'absence d'Administrateurs exécutifs favorisent en effet un fonctionnement harmonieux du Conseil.

M. Sébastien Bazin a été renouvelé, en 2025, dans ses fonctions de Président-directeur général pour une durée statutaire de trois ans.

Le Conseil, à l'occasion de ce renouvellement, a une nouvelle fois confirmé la pertinence du regroupement des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, incluant une Vice-présidente, Administratrice référente, en la personne de Mme Isabelle Simon depuis le 28 mai 2025 .

Conformément à la loi et aux statuts, le Président-directeur général préside les réunions du Conseil d'administration, en organise et dirige les travaux et réunions, et veille au bon fonctionnement des organes de la Société en s'assurant en particulier que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président-directeur général représente la Société dans ses rapports avec les tiers et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir, en toutes circonstances, en son nom. L'exercice des pouvoirs du Président-directeur général est subordonné aux autorisations préalables du Conseil d'administration dans les conditions précisées dans les statuts (article 18), complétées par le Règlement intérieur (voir ci-après, rôle du Conseil d'administration).

Rôle de la Vice-présidente – Administratrice référente

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 19 février 2025, a décidé, à l'unanimité, de nommer Mme Isabelle Simon Vice-présidente du Conseil et Administratrice référente, à compter de l'Assemblée Générale du 28 mai 2025, en remplacement de Mme Iris Knobloch.

Bénéficiant de l'assistance du Secrétariat du Conseil pour les tâches administratives, l'Administratrice référente remplit les fonctions suivantes, conformément aux stipulations des statuts et du Règlement intérieur :

- elle peut, en cas d'empêchement du Président-directeur général, convoquer le Conseil d'administration et, en cas d'absence du Président-directeur général, en présider les réunions ;
- elle est le contact privilégié pour les actionnaires non représentés au Conseil d'administration. Pour ce faire, une adresse électronique spécifique lui a été attribuée (isabelle.simon@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 ;
- elle est chargée de superviser les évaluations formelles du fonctionnement du Conseil d'administration et d'en valider le rapport ;
- elle a la possibilité d'intervenir auprès du Président-directeur général pour ce qui concerne la fixation de l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration. En tout état de cause, elle approuve le plan annuel des sujets de stratégie qui sont destinés à figurer à l'ordre du jour des réunions du Conseil après que ce plan lui ait été soumis par le Président-directeur général ; et
- elle est chargée de traiter les cas de conflits d'intérêts pouvant survenir au sein du Conseil d'administration dans le cadre de la procédure de gestion des conflits d'intérêts prévue dans le Règlement intérieur du Conseil.

Compte-rendu de l'activité de l'Administratrice référente

Au cours de l'exercice 2025, l'Administratrice référente a notamment :

- échangé régulièrement avec le Président-directeur général et les équipes de la Direction générale sur les questions de gouvernance et relayé les commentaires et remarques des Administrateurs non exécutifs ;
- présidé trois réunions réservées aux Administrateurs non exécutifs et régulièrement organisé des sessions avec les Administrateurs en l'absence du management à l'issue des réunions du Conseil d'administration ;
- suivi la mise en place du processus de nomination et de succession du dirigeant mandataire social ;
- participé aux réunions de tous les Comités tout au long de l'année.

Rôle du Conseil d'administration

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

Le Conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En particulier, le Conseil d'administration :

a) approuve le budget annuel, y compris le plan de financement annuel et le plan pluriannuel présentés par le Président-directeur général ;

b) examine dans leur ensemble les orientations stratégiques du Groupe, au moins une fois par an conformément aux dispositions de son Règlement intérieur, et les arrête ;

c) approuve préalablement, et sur recommandation du Comité des engagements, les décisions suivantes du Président-directeur général :

(i) tout engagement financier (immédiat ou différé) d'un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération, étant précisé que sont considérés comme « engagements financiers » :

- les opérations d'acquisition ou de cession, d'actifs ou de participations (même minoritaires) dans des sociétés (le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur d'entreprise),
- les investissements directs en propriété (création d'une activité/construction, rénovation ou extension d'un hôtel/investissement de développement technologique),
- les investissements locatifs (le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement correspondant alors à la valeur de marché de l'actif pris en location),
- les contrats de management hôtelier avec minimum garanti, et
- les prêts et augmentations de capital dans des sociétés non détenues majoritairement (en capital et en droits de vote) par la Société ou une de ses filiales ;

Il est néanmoins précisé que :

- pour les opérations de financement, le Président-directeur général est autorisé à procéder, sans approbation préalable du Conseil d'administration, à tout engagement financier d'un montant inférieur ou égal à 1 milliard d'euros pour autant qu'un tel engagement financier soit pris en application de la politique de financement annuelle du Groupe telle qu'approuvée au préalable par le Conseil d'administration. Dans un tel cas, le Conseil d'administration est informé *a posteriori* par le Président-directeur général des opérations réalisées,
- l'approbation préalable du Conseil n'est pas requise dans le cas d'emprunts d'une durée inférieure à un an, quel qu'en soit le montant,

(ii) toute opération, quel qu'en soit le montant, susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, ou de modifier de façon significative son périmètre (en particulier l'entrée ou la sortie d'un métier),

(iii) toute opération sur les actions de la Société effectuée en application de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, dès lors qu'elle porte sur un nombre supérieur à 1 million d'actions par opération ou qu'elle a pour effet de dépasser le seuil de 2 millions d'actions par an ;

d) peut autoriser l'octroi, par le Président-directeur général, de cautions, avals et garanties au nom de la Société dans la limite du montant de 1 milliard d'euros par an, étant précisé d'une part que, conformément aux statuts de la Société, la durée de validité de cette autorisation est d'un an, et d'autre part, que le Président-directeur général rend compte annuellement au Conseil d'administration du montant et de la nature des cautions, avals et garanties qu'il a donnés en vertu de cette autorisation ;

e) délibère préalablement sur les modifications des structures de direction du Groupe et est informé des principales modifications de son organisation.

En outre, le Conseil est tenu régulièrement informé, et débat périodiquement, de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements du Groupe ainsi que des grandes orientations de la politique du Groupe en matière de ressources humaines, d'organisation et de systèmes d'information.

Président fondateur

Enfin, conformément aux statuts, M. Paul Dubrule, en qualité de Président fondateur de la Société, a pu assister avec voix consultative aux séances du Conseil d'administration.

Paul Dubrule

Né le 6 juillet 1934 à Tourcoing (France), diplômé de l'Institut des hautes études commerciales de l'Université de Genève, co-Fondateur et co-Président de la chaîne hôtelière Novotel en 1967 avec Gérard Pélisson, co-Président du Groupe Novotel SIEH entre 1971 et 1983, puis co-Fondateur et co-Président de Accor de 1983 à 1997. Paul Dubrule a été Président d'Entreprise et Progrès de 1997 à 2006, Vice-président du World Travel and Tourism Council (WTTC), Président de Maison de la France, Maire de Fontainebleau de 1992 à 2001, Sénateur de Seine-et-Marne de 1999 à 2004 et co-Président de l'Institut français du tourisme jusqu'en 2013. Il est Fondateur du Conseil supérieur de l'œnotourisme (2009), de l'Association Sud Île-de-France Entreprendre (1999) et créateur de l'Institut de Développement Durable (1999). Une chaire Paul Dubrule pour le développement durable a été créée en 2002 à l'INSEAD ainsi qu'une chaire de l'Innovation à la Haute école d'hôtellerie de Lausanne. Il a ouvert, à son initiative personnelle, une école hôtelière à Siem Reap (Cambodge). Il est, en outre, propriétaire du vignoble La Cavale (Luberon, France).

Sous la direction de M. Sébastien Bazin, Président-directeur général, et de M. Jean-Jacques Morin, Directeur général adjoint, les opérations de Accor s'appuient sur deux divisions distinctes :

- Premium, Milieu de Gamme & Économique, regroupant notamment les marques ibis, Novotel, Mercure, Swissôtel, Mövenpick et Pullman, et s'appuyant sur quatre grandes régions ; et
- Luxe & Lifestyle, qui rassemble les marques de ces univers et s'organise autour des marques : Raffles & Fairmont ; Sofitel, Emblems & MGallery ; Orient-Express et Ennismore.

Le Comité de direction Groupe, présidé par le Président-directeur général, M. Sébastien Bazin, assure la cohérence et l'alignement entre les deux divisions, tant au niveau des priorités stratégiques que des leviers de performance. La composition du Comité de direction Groupe est décrite dans le tableau ci-dessous

Comité de direction Groupe	
Sébastien Bazin	Président-directeur général
Jean-Jacques Morin	Directeur général adjoint Groupe et Directeur général de la division Premium, Milieu de Gamme & Économique
Alix Boulnois	Directrice générale Commercial, Digital & Tech.
Besma Boumaza	Directrice Juridique et Compliance Groupe & Secrétaire du Conseil d'administration
Steven Daines	Directeur des Relations Internationales et de l'Engagement Public et Directeur général People & Culture par intérim
Martine Gerow	Directrice financière Groupe
Gilda Perez-Alvarado	Directrice de la Stratégie et Directrice générale Orient Express
Coline Pont	Directrice Développement Durable
Kamal Rhazali	Secrétaire général et Directeur juridique, Luxe & Lifestyle
Caroline Tissot	Directrice générale Achats

Chacune des deux divisions opérationnelles est également dirigée par un Comité exécutif propre. La composition de ces Comités est décrite en page 88 du présent Document d'enregistrement universel.

4.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2025 (1)

4.2.1 Informations relatives aux Administrateurs au 31 décembre 2025 (2)

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'administration était composé de 13 membres nommés pour la durée statutaire de trois années.

Administrateurs en fonction	Indépendance	Genre	Nationalité	Âge	Nombre d'actions détenues	Date de première nomination	Date du dernier renouvellement	Échéance/fin de mandat	Membre d'un Comité du Conseil
Asma Abdulrahman Al-Khulaifi	Non	F	Qatarienne	35	1 000	20/05/2022	28/05/2025	AG statuant sur les comptes de 2027	Comité des nominations et des rémunérations ; Comité ESG ; Comité de la stratégie internationale
Ugo Arzani	Non	M	Italienne	51	1 000	20/05/2022	28/05/2025	AG statuant sur les comptes de 2027	Comité d'audit, de la compliance et des risques ; Comité des engagements (Président)
Hélène Auriol-Potier	Oui	F	Française	63	1 000	20/05/2022	28/05/2025	AG statuant sur les comptes de 2027	Comité d'audit, de la compliance et des risques ; Comité des nominations et des rémunérations ; Comité ESG (Présidente)
Sébastien Bazin (1)	Non	M	Française	64	655 333	09/01/2006	28/05/2025	AG statuant sur les comptes de 2027	-
Iliane Dumas (2)	Non	F	Française	54	N/A	02/05/2014	20/04/2023	20/04/2026	Comité des nominations et des rémunérations
Katherine Fleming	Oui	F	Grecque, Britannique et Américaine	60	1 000	28/05/2025	N/A	AG statuant sur les comptes de 2027	
Qionger Jiang	Oui	F	Française	49	2 000	12/07/2016	28/05/2025	AG statuant sur les comptes de 2027	Comité de la stratégie internationale ; Comité ESG
Anne-Laure Kiechel	Oui	F	Française	50	1 000	17/05/2023	N/A	AG statuant sur les comptes de 2025	Comité des engagements ; Comité d'audit, de la compliance et des risques (Présidente (4)), Comité ESG (5)
Iris Knobloch	Non	F	Allemande	62	1 009	25/04/2013	17/05/2023	AG statuant sur les comptes de 2025	Comité d'audit, de la compliance et des risques ; Comité des engagements ; Comité de la stratégie internationale
Bruno Pavlovsky	Oui	M	Française	63	1 500	30/06/2020	17/05/2023	AG statuant sur les comptes de 2025	Comité d'audit, de la compliance et des risques ; Comité des nominations et des rémunérations (Président) ; Comité ESG
Christine Serre (2)	Non	F	Française	60	N/A	27/01/2021	18/01/2024	18/01/2027	Comité ESG

(1) Cette section permet de répondre au point de données [ESRS 2 paragraphe 21 c], inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.1.3.1 Le rôle et la composition des organes de gouvernance ».
(2) Cette section permet de répondre aux points de données [ESRS 2 paragraphe 21 a-b], inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.1.3.1 Le rôle et la composition des organes de gouvernance » et au point de données [ESRS G1 paragraphe 5 b], inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.4.2 Le rôle majeur des organes de gouvernance ».

Administrateurs en fonction	Indépendance	Genre	Nationalité	Âge	Nombre d'actions détenues	Date de première nomination	Date du dernier renouvellement	Échéance/fin de mandat	Membre d'un Comité du Conseil
Isabelle Simon [3]	Oui	F	Française	55	1 000	12/07/2016	28/05/2025	AG statuant sur les comptes de 2027	Comité des engagements [4]; Comité d'audit, de la compliance et des risques ; Comité des nominations et des rémunérations ; Comité ESG ; Comité de la stratégie internationale [4]
Sarmad Zok	Non	M	Libanaise et Britannique	57	1 000	12/07/2016	28/05/2025	AG statuant sur les comptes de 2027	Comité des engagements ; Comité des nominations et des rémunérations ; Comité de la stratégie internationale

(1) Président-directeur général.
(2) Administratrices représentant les salariés.
(3) Administratrice référente et Vice-présidente du Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée Générale 2025 en remplacement de Mme Iris Knobloch.
(4) À l'issue de l'Assemblée Générale du 28 mai 2025.
(5) Avec effet au 1er janvier 2026.

L'Assemblée Générale du 28 mai 2025 a modifié les statuts afin de permettre, dans le cadre de la mise en place d'un échelonnement des mandats, de réduire la durée des mandats.

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration et des Comités au cours de l'exercice

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	17 décembre 2025 : • Nicolas Sarkozy	28 mai 2025 : • Katherine Fleming • Isabelle Simon en qualité de Vice-présidente Administratrice référente	28 mai 2025 : • Sébastien Bazin • Asma Abdulrahman Al Khulaifi • Ugo Arzani • Hélène Auriol Potier • Qionger Jiang • Nicolas Sarkozy • Isabelle Simon • Sarmad Zok
Comité d'audit, de la compliance et des risques	Néant	28 mai 2025 : • Anne-Laure Kiechel en qualité de Présidente	N/A
Comité des nominations et des rémunérations	28 mai 2025 : • Iris Knobloch	Néant	N/A
Comité des engagements	Néant	28 mai 2025 : • Isabelle Simon	N/A
Comité de la stratégie internationale	17 décembre 2025 : • Nicolas Sarkozy	28 mai 2025 : • Isabelle Simon	N/A
Comité ESG	Néant	28 mai 2025 : • Anne-Laure Kiechel [1]	N/A

(1) Avec une date d'effet au 1er janvier 2026.

Informations individuelles sur les Administrateurs en fonction au 31 décembre 2025



Asma Abdulrahman Al-Khulaifi

ADMINISTRATRICE

Participation à un Comité du Conseil d'administration :
Comité des nominations et des rémunérations ; Comité ESG ; Comité de la stratégie internationale

Date de naissance
3 décembre 1990

Nationalité
Qatarienne

Nombre d'actions Accor détenues :
1 000

Date du 1er mandat d'Administratrice :
20 mai 2022

Date d'échéance du mandat :
À l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2027

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Asma Abdulrahman Al-Khulaifi est avocate, titulaire d'un LL.M en droit international du commerce et de l'investissement. Elle parle trois langues et possède des connaissances dans les domaines du droit international commercial et de l'investissement, des fusions-acquisitions, des droits humains et du droit de l'environnement, ainsi que dans les domaines de la culture et de la politique.

Mme Asma Abdulrahman Al-Khulaifi a commencé sa carrière dans les politiques d'éducation, avant de se lancer dans le monde du droit. Elle a notamment conseillé le gouvernement du Qatar sur des questions de droit commercial et travaille comme avocate en fusions-acquisitions au sein du service juridique de Qatar Investment Authority, où elle traite des affaires de vente au détail et de consommation, d'immobilier, d'investissement, de santé, d'infrastructures et d'industrie.

En tant que membre active de sa communauté, Mme Asma Abdulrahman Al-Khulaifi a cofondé l'ONG MENA-Women in Law, qui vise à favoriser un dialogue novateur et coopératif entre les avocates de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord.

Fonction principale en dehors de Accor : Directrice générale de Kynd LLC (société non cotée).

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 en dehors des sociétés contrôlées (1) par Accor

En France	À l'international
Néant	• Directrice générale – Kynd LLC (société non cotée) – Qatar

Mandats exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

En France	À l'international
Néant	Néant

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



Ugo Arzani

ADMINISTRATEUR

Participation à un Comité du Conseil d'administration :
Comité d'audit, de la compliance et des risques ; Comité des engagements (Président)

Date de naissance
29 mai 1974

Nationalité
Italienne

Nombre d'actions Accor détenues :
1 000

Date du 1er mandat d'Administrateur :
20 mai 2022

Date d'échéance du mandat :
À l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2027

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Ugo Arzani dirige la *section Retail and Consumer Investments* au sein de Qatar Investment Authority (« QIA »). Dans le cadre de ses fonctions, M. Ugo Arzani est responsable des investissements dans les secteurs de la vente au détail, des biens de consommation, de la technologie de consommation, des loisirs et des sports, ainsi que dans les entreprises agricoles. À ce jour, il a réalisé plus de cinquante investissements dans le monde entier pour QIA. Avant de rejoindre QIA en 2013, M. Ugo Arzani a passé quinze ans au sein de la banque d'investissement Merrill Lynch, à Londres. À ce titre, il a conseillé des sociétés de vente au détail et de consommation dans un grand nombre d'opérations de fusions-acquisitions et de financement.

M. Ugo Arzani est de nationalité italienne et parle couramment l'italien, l'anglais, le français et l'allemand. Il a grandi entre l'Italie et la Suisse, et a travaillé toute sa carrière à l'étranger. Il est titulaire d'un diplôme en administration des affaires de l'université Bocconi de Milan, avec la mention *Magna Cum Laude*.

Fonction principale en dehors de Accor : Directeur *Retail & Consumer Investments* chez Qatar Investment Authority.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 au sein de sociétés contrôlées [1] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 en dehors des sociétés contrôlées [1] par Accor

En France
Néant

À l'international
- Administrateur - Beauchamp Company N° 2 Ltd (société non cotée) - Royaume-Uni
- Administrateur – Harrods Group International Holdings Ltd (société non cotée) – Royaume-Uni
- Administrateur – Harrods Group (Holding) Ltd (société non cotée) – Royaume-Uni
- Administrateur – Sauber Holding AG (société non cotée) – Royaume-Uni

Mandats exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

En France
- Administrateur – VeePee (société non cotée)

À l'international
- Administrateur – GBT III BV (société non cotée) – Pays-Bas
- Administrateur – Juweel Investors Ltd (société non cotée) – Îles Caïmans
- Administrateur – Infarm-Indoor Urban Farming BV (société non cotée) – Allemagne

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



Hélène Auriol-Potier

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE [1]

Participation à un Comité du Conseil d'administration :
Comité des nominations et des rémunérations ; Comité ESG (Présidente) ; Comité d'audit, de la compliance et des risques

Date de naissance
26 novembre 1962

Nationalité
Française

Nombre d'actions Accor détenues :
1 000

Date du 1er mandat d'Administrateur :
20 mai 2022

Date d'échéance du mandat :
À l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2027

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Hélène Auriol-Potier a construit sa carrière dans le secteur des technologies numériques et des télécommunications aux États-Unis, en Europe, en Afrique et en Asie. Elle débute sa carrière chez France Télécom à New York en 1986. En 1990, Mme Hélène Auriol-Potier rejoint la société de technologie mobile canadienne Nortel Networks Corporation, où elle passe seize ans et occupe différentes fonctions de direction, notamment en tant que Vice-présidente Division Mobile Vente Monde puis Vice-présidente EMEA, Services & Opérations. En 2006, Mme Hélène Auriol-Potier rejoint Dell Technologies Inc. en qualité de Directrice générale Afrique, Méditerranée et CEE. Elle rejoint ensuite Microsoft Corporation et y occupe pendant dix ans plusieurs fonctions de direction, à savoir notamment Directrice générale de Microsoft Singapour, Directrice générale de Microsoft Dynamics Europe, puis Directrice générale Intelligence Artificielle Europe. De novembre 2018 à décembre 2020, elle occupe le poste de Vice-présidente exécutive des activités internationales d'Orange. Mme Hélène Auriol-Potier exerce ou a exercé plusieurs mandats d'Administratrice tant en Europe qu'aux États-Unis et en Inde. Mme Hélène Auriol-Potier est diplômée de l'École nationale supérieure des télécommunications de Paris et d'un *Executive Program* à l'INSEAD

Fonction principale en dehors de Accor : Administratrice de sociétés ; *Senior advisor* – Warburg Pincus LLC (société non cotée) – États-Unis.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 au sein de sociétés contrôlées [2] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 en dehors des sociétés contrôlées [2] par Accor

En France
- Membre du Conseil de surveillance, Présidente du Comité des rémunérations et membre du Comité des nominations – Oddo BHF SCA (société non cotée)
- Associée-gérante – Alinerom (société non cotée)

À l'international
- Membre du Conseil de surveillance, Présidente du Comité Technologies et membre du Comité des nominations et de la gouvernance – Randstad NV (société cotée) – Pays-Bas
- Membre du Conseil d'administration et membre du Comité des risques, du Comité cybersécurité et du Comité ESG - Infosys Ltd (société cotée) - Inde
- Membre du Conseil d'administration – Scandit (société non cotée) - Suisse

Mandats exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

En France
- Administratrice, membre du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité innovation et technologie – Safran (société cotée)

À l'international
- Administratrice et membre du Comité des rémunérations – Mimecast UK Ltd (société cotée) – Royaume-Uni

(1) En application des critères du Code AFEP-MEDEF.
(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



Sébastien Bazin

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Date de naissance
9 novembre 1961

Nationalité
Française

Nombre d'actions Accor détenues :
655 333

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 2027

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après avoir occupé différentes fonctions pendant cinq ans dans le secteur de la finance à New York, San Francisco et Londres, M. Sébastien Bazin prend en 1990 la direction de la banque d'investissement Hottinguer Rivaud Finances, puis en 1992, la direction de la société Immobilière Hôtelière, en France.

En 1997, il rejoint en tant que Directeur général Europe Colony Capital, société privée d'investissement, et mène de nombreuses opérations, principalement dans le secteur de l'hôtellerie (Générale des Eaux, Club Méditerranée, Lucien Barrière, Fairmont & Raffles, Buffalo Grill, Château Lascombes, Stadia Consulting, etc.).

Il rejoint le Conseil d'administration de Accor en 2005. En 2006, Sébastien Bazin devient l'un des actionnaires du Paris Saint-Germain, via Colony Capital, puis en prend la présidence en 2009.

En août 2013, il démissionne de ses fonctions chez Colony Capital et est nommé Président-directeur général de Accor.

Il est en outre Président du Conseil d'administration de la Fondation Gustave Roussy depuis juillet 2023, membre du Conseil d'administration de GE depuis 2016 puis membre du *Board* de GE Aerospace depuis avril 2024 et également membre du *Board* RSTH – The Riyadh School of Tourism & Hospitality depuis août 2024.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

En France
- Président du Conseil d'administration – Orient Express SAS (société non cotée)
- Président - Accor Luxury & Lifestyle SAS (société non cotée)
- Président du Conseil d'administration - O.E. Management Company SAS (société non cotée)

À l'international
- Administrateur – Ennismore Lifestyle Group Ltd (société non cotée) – Royaume-Uni

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 en dehors de sociétés contrôlées (1) par Accor

En France
- Président – Bazeo Europe SAS
- Gérant – Bazeo Invest SNC
- Gérant – SARL Rohan
- Gérant – SCI Nina
- Gérant – SCI Haute Roche
- Gérant – SCI Moulin Tuilerie
- Président du Conseil de surveillance - Molitor Investment SCA (société non cotée)

À l'international
- Administrateur – Sisters Soparfi (société non cotée) – Luxembourg
- Administrateur - Riyadh School of Tourism and Hospitality (RSTH) – Arabie saoudite
- Administrateur - GE Aerospace (sociétés cotée) - États-Unis

Mandats exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

En France
- Président du Conseil d'administration - Accor Acquisition Company
- Administrateur et Président – Adagio SAS (société non cotée)

À l'international
- Administrateur délégué - Sisters Soparfi – Luxembourg
- Administrateur – Banyan Tree Holdings Ltd (Singapour)
- Administrateur – H World Group Ltd (ex-Huazhu et ex-China Lodging Group) (société cotée) – Chine
- Administrateur – AAPC India Hotel Management Private Ltd – Inde
- Administrateur – Ennismore Holdings Ltd – Royaume-Uni

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



Iliane Dumas

ADMINISTRATRICE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

Participation à un Comité du Conseil d'administration :
Comité des nominations et des rémunérations

Date de naissance
5 mars 1971

Nationalité
Française

Nombre d'actions Accor détenues :
N/A

Date du 1er mandat d'Administratrice :
2 mai 2014

Date d'échéance du mandat :
20 avril 2026

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Iliane Dumas a rejoint le groupe Accor en 1991 où elle exerce tout d'abord des fonctions commerciales au sein de la Direction de la Distribution. Elle a exercé différents mandats de représentant du personnel, et notamment celui de Représentante du Comité central d'entreprise au Conseil d'administration du Groupe. Après avoir été Cheffe de projet Innovation sociale, elle est aujourd'hui Cheffe de projet Senior Diversité, Équité & Inclusion au sein de la Direction Talent et Culture de Accor. Mme Iliane Dumas est également membre du Comité des nominations et des rémunérations. Mme Iliane Dumas est diplômée de l'École de Paris des métiers de la table.

Fonction principale : Cheffe de projet Senior Diversité, Équité & Inclusion au sein de la Direction People et Culture de Accor.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 en dehors de sociétés contrôlées (1) par Accor

Néant

Mandats exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Néant

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



Katherine Fleming

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE [1]

Date de naissance
21 novembre 1965

Nationalité
Grecque, Américaine et Britannique

Nombre d'actions Accor détenues :
1 000

Date du 1er mandat d'Administrateur :
28 mai 2025

Date d'échéance du mandat :
À l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2027

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Katherine E. Fleming est Présidente et Directrice générale du J. Paul Getty Trust, basé à Los Angeles, la fondation la mieux dotée au monde au soutien des arts, avec plus de 9 milliards de dollars américains de fonds sous gestion. Elle supervise les 1 400 employés de la fondation à Los Angeles, ainsi que ses musées, sa fondation et ses centres de recherche et de conservation. Elle est également responsable des engagements stratégiques de la fondation dans une centaine de pays à travers le monde.

Mme Katherine E. Fleming est la doyenne émérite de l'Université de New York (NYU), la plus grande université privée des États-Unis. En tant que doyenne (2016-2022), elle est en charge d'un budget annuel de 6 milliards de dollars américains et de définir la stratégie de l'université aux États-Unis et à l'étranger.

Historienne de formation, Mme Katherine E. Fleming est titulaire de la chaire Alexander S. Onassis de culture et civilisation helléniques à l'Université de New York et est l'auteur de plusieurs ouvrages sur la Méditerranée moderne. Mme Katherine E. Fleming est titulaire d'une licence de l'Université Columbia, d'une maîtrise de l'Université de Chicago et d'un doctorat de l'Université de Californie à Berkeley.

Fonctions principales exercées en dehors de Accor : Présidente et Directrice générale du J. Paul Getty Trust.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 au sein de sociétés contrôlées [2] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 en dehors des sociétés contrôlées [2] par Accor

En France
Néant

À l'international
- Administratrice, Time Partners LTD – Royaume-Uni
- Administratrice, AudioEye (AEYE) (société cotée) – États-Unis
- Membre du Comité exécutif, The John S. Latsis Public Benefit Foundation – Lichtenstein
- Administratrice, ARTCU (société cotée) – États-Unis
- ex-Officio Gouvernor, The Courtauld Institute – Royaume-Uni
- *Trustee, Barnard College of Columbia University* – États-Unis

Mandats exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Néant

(1) En application des critères du Code AFEP-MEDEF.
(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



Qionger Jiang

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE (1)

Participation à un Comité du Conseil d'administration :
Comité de la stratégie internationale ; Comité ESG

Date de naissance
13 novembre 1976

Nationalité
Française

Nombre d'actions Accor détenues :
2 000

Date du 1er mandat d'Administratrice :
12 juillet 2016

Date d'échéance du mandat :
À l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2027

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Qionger Jiang a fondé plusieurs sociétés, notamment dans le domaine du design et du luxe, avant de créer la filiale chinoise d'Artcurial. En 2008, elle s'associe avec Hermès pour créer Shang Xia, première marque de luxe chinoise. En 2013, elle a été nommée chevalier des Arts et Lettres et, en 2016, chevalier de l'ordre national du Mérite par le Président de la République française. Mme Qionger Jiang est diplômée de l'école de design de l'Université de Tongji (Chine) et en architecture d'intérieur et mobilier de l'École nationale supérieure des Arts Décoratifs de Paris. Mme Qionger Jiang est également *advisor* au sein de la société Exor Luxe.

Fonction principale en dehors de Accor : Membre du Conseil d'administration de Shang Xia/Advisor Exor Luxe.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 au sein de sociétés contrôlées (2) par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 en dehors de sociétés contrôlées (2) par Accor

En France
- Administratrice - Musee Guimet (Musee National des Arts Asiatique) - France

À l'international
- Administratrice – Shang Xia (société non cotée) – Chine

Mandats exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

En France
Néant

À l'international
- Directrice générale – Shang Xia (société non cotée) – Chine
- Administratrice – China Lodging Group – Chine

(1) En application des critères du Code AFEP-MEDEF.
(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



Anne-Laure Kiechel

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE (1)

Participation à un Comité du Conseil d'administration :
Comité des engagements ; Comité d'audit, de la compliance et des risques (Présidente) ; Comité ESG(2)

Date de naissance
1er juillet 1975

Nationalité
Française

Nombre d'actions Accor détenues :
1 000

Date du 1er mandat d'Administratrice :
17 mai 2023

Date d'échéance du mandat :
À l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Anne-Laure Kiechel a commencé sa carrière en 1999 chez Lehman Brothers, travaillant initialement sur les marchés de capitaux. En 2007, elle devient *Senior Banker* à Paris pour des entreprises françaises qu'elle conseille pour des opérations de fusions-acquisitions et de financements. Elle rejoint ensuite la banque d'affaires Rothschild & Cie où elle intègre l'équipe de conseil en financement, conseillant des entreprises en France et à l'international sur des sujets de structure de capital, notation et financement. Elle est nommée associée-gérante de Rothschild & Cie en 2014, date à laquelle elle se consacre à l'activité de conseil aux États qu'elle dirigera par la suite. Début 2019, Mme Anne-Laure Kiechel quitte Rothschild pour lancer sa structure indépendante de conseil aux États et aux entreprises publiques : *Global Sovereign Advisory*. Mme Anne-Laure Kiechel a été Présidente du Comité de campagne de la Fondation de l'Université de la Sorbonne de 2020 à 2022. Elle est depuis le 1er janvier 2022 membre du Comité des Politiques de développement des Nations Unies.

Mme Anne-Laure Kiechel est diplômée d'HEC et de l'université de Saint-Gall (Suisse) et est également titulaire d'une licence de mathématiques.

Fonction principale en dehors de Accor : Gérante de Kiechel SARL et Membre du Comité des Politiques de développement des Nations Unies.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 au sein de sociétés contrôlées (3) par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 en dehors de sociétés contrôlées (3) par Accor

En France	À l'international
• Administratrice - Institut de Relations Internationales et Stratégiques (IRIS)	Néant

Mandats exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

En France	À l'international
Néant	Néant

(1) En application des critères du Code AFEP-MEDEF.
(2) Avec effet au 1er janvier 2026.
(3) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



Iris Knobloch

ADMINISTRATRICE

Participation à un Comité du Conseil d'administration :
Comité de la stratégie internationale ; Comité des engagements ; Comité d'audit, de la compliance et des risques

Date de naissance
13 février 1963

Nationalité
Allemande

Nombre d'actions Accor détenues :
1 009

Date du 1er mandat d'Administratrice :
25 avril 2013

Date d'échéance du mandat :
À l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Iris Knobloch est Présidente du Festival de Cannes et Présidente du Conseil d'administration de Deezer. Elle est également membre du Conseil d'administration de la Banque Lazard et Gouverneur de l'Hôpital Américain de Paris.

Mme Iris Knobloch était auparavant Présidente-directrice générale, membre du Conseil d'administration d'I2PO, un SPAC (*Special Acquisition Purpose Company*) dédié à l'industrie du divertissement et des loisirs, le premier SPAC en Europe co-fondé et dirigé par une femme. En juillet 2022, I2PO a fusionné avec Deezer, plate-forme de streaming musical, et a été renommé Deezer S.A.

Jusqu'en juin 2021, Mme Iris Knobloch était Présidente de WarnerMedia France, Benelux, Allemagne, Autriche et Suisse, avec notamment sous sa responsabilité le développement et l'exécution de la stratégie de WarnerMedia ainsi que de la coordination de toutes les activités commerciales et marketing du groupe dans la région. Auparavant elle a occupé plusieurs postes de direction au sein de Warner Bros et Time Warner à New York, Los Angeles et Londres.

Avant de rejoindre WarnerMedia en 1996, Mme Iris Knobloch a commencé sa carrière comme avocate dans des cabinets spécialisés dans les médias à Munich, New York et Los Angeles.

Mme Iris Knobloch est trilingue en français, allemand et anglais. Docteur en droit, diplômée de l'Université Ludwig-Maximilians-Universitaet de Munich (1987), elle possède également une maîtrise de droit de l'Université de New York (1992).

Elle a auparavant été membre des Conseils d'administration d'Axel Springer, de LVMH ainsi que de CME Central European Media Enterprises.

En 2008, Mme Iris Knobloch a été nommée Chevalier de la Légion d'honneur et en 2025, Commandeur des Arts et des Lettres.

Fonction principale en dehors de Accor : Présidente du Festival de Cannes.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 en dehors de sociétés contrôlées (1) par Accor

En France
- Présidente du Conseil d'administration – Deezer SA (société cotée)

À l'international
- Membre du Conseil d'administration – Lazard Ltd (société cotée)
- Administratrice – Vail Resorts Inc. (société cotée) – États-Unis

Mandats exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

En France
- Présidente – WarnerBros Entertainement France SAS (société non cotée)
- Membre du Conseil d'administration – LVMH (société cotée)

À l'international
- Membre du Conseil d'administration – Axel Springer – Allemagne
- Membre du Conseil d'administration – Central European Media Enterprises

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



Bruno Pavlovsky

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT [1]

Participation à un Comité du Conseil d'administration :
Comité d'audit, de la compliance et des risques ; Comité des nominations et des rémunérations (Président) ; Comité ESG

Date de naissance
8 novembre 1962

Nationalité
Française

Nombre d'actions Accor détenues :
1 500

Date du 1er mandat d'Administrateur :
30 juin 2020

Date d'échéance du mandat :
À l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Bruno Pavlovsky est diplômé de l'École supérieure de commerce de Bordeaux et est titulaire d'un *Master of Business Administration* (MBA) de la Harvard Business School. M. Bruno Pavlovsky a débuté sa carrière au sein du cabinet Deloitte, avant de rejoindre Chanel en 1990 où il exerce à ce jour les fonctions de Président de Chanel SAS et de Président des Activités Mode de Chanel. Il est également Président des Métiers d'art de Chanel, Président d'ERES, Président de la Fédération de la Haute Couture et de la Mode, Président de la Commission influence et politiques publiques et Administrateur du Comité Colbert, Administrateur de l'Institut Français de la Mode et Président de la Fondation de l'Institut Français de la Mode ainsi qu'Administrateur de Rémy Cointreau.

M. Bruno Pavlovsky est Chevalier de la Légion d'honneur et Officier de l'Ordre national du Mérite.

Fonction principale en dehors de Accor : Président de Chanel SAS et Président des Activités Mode de Chanel.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 au sein de sociétés contrôlées [2] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 au sein du groupe Chanel

En France

- Président – 19M
- Président – Atelier Dynale
- Président – Atelier de May
- Président – Atelier H
- Président – A.C.T 3
- Président – Barrie France
- Président – Baynat & Janniaux Maroquiniers
- Président – Borlis
- Président – Chanel Coordination
- Président – DefiluxeSAS
- Président – Desrues
- Président – Domcia Production
- Président – Eres
- Président – Établissements Bodin Joyeux
- Président – ETS Gonthiez Frères
- Président – Filatures du Parc
- Président – Filenaiguille (anciennement Persephone Couture)
- Président – Gabrielle Holding
- Président – Gant Causse
- Président – Goossens Paris
- Président – Haspolo
- Président – Hugotag Ennoblissement
- Président – L'Atelier des Matières
- Président – Le Creuset d'Art
- Président – Lemarie
- Président – Les Ateliers de Verneuil-en-Halatte
- Président – Les Moulinages de Riotord
- Président – Lesages Intérieurs
- Président – Lesage Paris

À l'international

- *Director* – Chanel Limited – Royaume-Uni
- *Director* – Vastrakala Exports Private Limited – Inde
- *Presidente – Consiglio Amministrazione* Conceria Samanta S.p.A. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Manufactures de Mode Italia S.r.l. – Italie
- *Director* – Barrie Knitwear Limited – Royaume-Uni
- *Director* – Maison Michel UK Limited – Royaume-Uni
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Calzaturificio Gensi Group S.r.l. – Italie
- *Manager* – Eres Belgique SPRL – Belgique
- *Director* – Eres Fashion UK Limited – Royaume-Uni
- *Managing Director* – Eres GMBH – Allemagne
- *Director* – Eres Paris S.L. – Espagne
- *President* – Eres U.S INC. – États-Unis
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Conceria Gaiera Giovanni S.p.A. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Fashionart S.p.A. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* Biseta S.p.A. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* Mabi International S.r.l. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* Chanel Coordination S.r.l. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* Roveda S.r.l. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* Immobili Rosmini S.r.l. – Italie
- *Director* Metal Jewelry (Cambodia) Co., Ltd. – Cambodge
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Cellini 04 R.E. S.r.l. – Italie

- Président – Maison Massaro
- Président – Maison Michel
- Président – Manufactures de Mode
- Président – Marque Mod
- Président – Mégisserie Richard
- Président – Montex
- Président – Nevold (anciennement Celofilde)
- Président – Orlebar Brown France
- Président – Paloma
- Président – Paraffection
- Président – Paralliance
- Président – Partrois
- Président – Pavliaux SAS
- Président – PR3
- Président – Ready to Care
- Gérant - SCI Cepabyzance
- Gérant – SCI Cepaduluxe
- Gérant – SCI Jolimoy
- Gérant – SCI Odace
- Gérant – SCI Onurb
- Gérant – SCI Peau Luxe
- Gérant – SCI Ratafia
- Gérant – SCI Sarouleagain
- Gérant – SCI Surdesoie
- Gérant – SCI Veauldetour
- Président – Settelille
- Président – Société de Confection de Sully
- Président - Sophan
- Président – Tanneries Haas
- Président – Tour2main (anciennement Maroquinneries de Juin)
- Membre du Comité stratégique - ÉTS Denis et fils
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Nillab Manifatture Italiane S.p.A – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Renato Corti S.r.l – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Vimar 1991 S.r.l. (ex-Biella Filatura S.R.L.) – Italie
- *President, Consejero* – Colomer Leather Group SL – Espagne
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – FCL S.r.l. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Paima S.r.l. – Italie
- *Director* – International Metal and Jewelry Co., Ltd. – Thaïlande
- *Director* – Goossens UK Limited – Royaume-Uni
- *Director* – Orlebar Brown Limited – Royaume-Uni
- *Director* – Ultimate Yarns & Fibres Limited – Royaume-Uni
- *Director* – Ultimate Yarns & Fibres Mongolia LLC – Mongolie
- *Director* – Tsagaan Yamaat Cashmere LLC – Mongolie
- *Supervisor* Manufactures de Mode Shangai Management Consultancy - Chine
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Grey Mer S.p.A – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Newmal LAB S.r.l. – Italie
- Représentant de ERES (France), Manager de ERES Moda ve Lüks Tüketim Urünleri - Limited Sirketi - Turquie

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 en dehors de sociétés contrôlées [2] par Chanel Limited

En France
- Administrateur – Rémy Cointreau (société cotée)
- Président – Lizarrieta
- Gérant - SCI Brunic
- Gérant – N&B Société civile
- Gérant – SCI N&B Terrasse
- Gérant – SCI N&B Saint Georges
- Gérant – SCI N&B Bassussarry
- Gérant – SCI N&B Penthièvre
- Gérant – SCI N&B Jardin Public
- Gérant – SCI N&B Duphot
- Gérant – SCI N&B Anglet
- Gérant – SCI Manaso

À l'international
Néant

Mandats exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

En France
- Président – Manufacture de Cuir Gustave Degermann
- Président - La Forme
- Président – Fyma Production
- Membre du Comité stratégique – Les Moulinages de Riotord
- Président - Coco
- Membre du Comité stratégique - Tanneries Haas

À l'international
- *Manager* – Eres Moda – Turquie

(1) En application des critères du Code AFEP-MEDEF.
(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



Christine Serre

ADMINISTRATRICE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

Participation à un Comité du Conseil d'administration :
Comité ESG

Date de naissance
29 janvier 1965

Nationalité
Française

Nombre d'actions Accor détenues :
N/A

Date du 1er mandat d'Administratrice :
27 janvier 2021

Date d'échéance du mandat :
18 janvier 2027

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Diplômée de l'École hôtellerie de Bordeaux, Mme Christine Serre est entrée chez Accor en 1992 où elle exerce tout d'abord des fonctions d'exploitation hôtels et des fonctions commerciales au sein de la Direction de la Distribution. Elle a exercé différents mandats de représentant du personnel, et notamment au niveau du Comité d'entreprise européen et du Comité de Groupe France. Après avoir été Cheffe de projet au sein de la Direction Top Line Europe du Sud, Mme Christine Serre est aujourd'hui *Business Developer Hotel Sale Relations* Europe de Accor.

Fonction principale : *Business Developer Hotel Sale Relations* Europe de Accor.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 en dehors de sociétés contrôlées (1) par Accor

Néant

Mandats exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Néant

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



Isabelle Simon

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE [1] ADMINISTRATRICE RÉFÉRENTE ET VICE-PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Participation à un Comité du Conseil d'administration :
Comité des engagements ; Comité des nominations et rémunérations ; Comité d'audit, de la compliance et des risques ; Comité ESG ; Comité de la stratégie internationale

Date de naissance
1er mai 1970

Nationalité
Française

Nombre d'actions Accor détenues :
1 000

Date du 1er mandat d'Administratrice :
12 juillet 2016

Date d'échéance du mandat :
À l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2027

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Isabelle Simon a débuté sa carrière en 1995 en tant qu'avocate au sein du cabinet d'avocats Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, à Paris et New York, avant de rejoindre la division banque d'affaires de Goldman Sachs en 2003 en tant qu'*Executive Director*. En 2009, elle rejoint le groupe Publicis en qualité de *Senior Vice President* en charge des Départements M&A et juridique, de la stratégie de développement externe et du suivi des participations minoritaires. En 2011, elle devient Directrice générale adjointe de la Société des Bains de Mer de Monaco, plus particulièrement en charge des Départements immobilier, marketing et ventes, artistique, communication et juridique, ainsi que des opérations de développement internes et externes. Depuis 2015, elle est Secrétaire générale, membre du Comité exécutif, du groupe Thales, en charge des fonctions Gouvernance, Éthique et Conformité, RSE, Juridique, Audit, Risques et Contrôle Interne et Sûreté. Mme Isabelle Simon est diplômée de Sciences Po Paris et HEC, de la Harvard Law School (LL.M.) et des facultés de droit Paris I Panthéon-Sorbonne (DEA de Droit anglais et nord-américain des affaires) et Jean Monnet (DESS de fiscalité internationale). Elle est également avocate diplômée de l'École de Formation du Barreau de Paris et du Barreau de New York.

Mme Isabelle Simon est Chevalier de l'Ordre national de la Légion d'honneur.

Fonction principale en dehors de Accor : Secrétaire générale et membre du Comité exécutif du groupe Thales.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 au sein de sociétés contrôlées [2] par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 au sein de sociétés contrôlées [2] par Thales

En France
- Membre du Conseil de surveillance – Thales Alenia Space SAS (société non cotée)
- Administratrice – Thales Corporate Ventures (société non cotée)
- Administratrice – Fonds de dotation « Thales Solidarity »

À l'international
Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 en dehors de sociétés contrôlées [2] par Thales

Néant

Mandats exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

En France
Néant

À l'international
- Présidente – Gemalto Holding B.V. (société non cotée)

(1) En application des critères du Code AFEP-MEDEF.
(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.



Sarmad Zok

ADMINISTRATEUR

Participation à un Comité du Conseil d'administration :
Comité de la stratégie internationale ; Comité des nominations et des rémunérations ; Comité des engagements

Date de naissance
9 août 1968

Nationalité
Libanaise et Britannique

Nombre d'actions Accor détenues :
1 000

Date du 1er mandat d'Administrateur :
12 juillet 2016

Date d'échéance du mandat :
À l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2027

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Sarmad Zok est Directeur général de la société Kingdom Hotel Investments UK Ltd et Administrateur des sociétés Four Seasons Hotels and Resorts et Kingdom Holding Company. En 2006, M. Sarmad Zok a mené l'introduction de Kingdom Hotel Investments à la Bourse de Dubaï, ainsi que celle de Londres. Depuis la reprise par des fonds privés de la société KHI et son retrait de la cote, il a contribué à la réalisation de nombreux investissements dans l'hôtellerie de luxe aux États-Unis et en Europe et à la croissance ainsi qu'au développement de ces marchés au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie. En 2016, il a mené avec succès l'opération de cession de Fairmont et Raffles à Accor. M. Sarmad Zok a débuté sa carrière au sein des groupes HVS International et Hilton International. Il est titulaire d'un *Bachelor of Science* en management hôtelier de l'université de Surrey et d'un *Master of Arts in Property Valuation and Law* de City University Business School (Royaume-Uni).

Fonctions principales exercées en dehors de Accor : Directeur général de Kingdom Hotel Investments UK Ltd et Administrateur non exécutif de Kingdom Holding Company.

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

Néant

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 au sein de sociétés contrôlées (1) par Kingdom Hotel Investments et Kingdom Holding Company

En France
Néant

À l'international
- Président-directeur général – Kingdom Hotel Investments (société non cotée) – Îles Caïmans
- Membre du Conseil – Kingdom Holding Company (société cotée) – Arabie saoudite
- Membre du Conseil – Kingdom 5-KR- 35, Ltd (société non cotée) – Îles Caïmans
- Membre du Conseil – Kingdom Hotels (Europe) Ltd (société non cotée) – Dubaï Centre Financier International
- Gérant A (Membre du Conseil) – Shercock Sarl (société non cotée) – Luxembourg
- Gérant B (Membre du Conseil) – Hotel George V BV (société non cotée) – Pays-Bas
- Membre du Conseil – Kingdom Hotel Invetsments (UK) Ltd. – Royaume-Uni

Autres mandats exercés au 31 décembre 2025 en dehors de sociétés contrôlées (1) par Kingdom Hotel Investments ou Kingdom Holding Company

En France
Néant

À l'international
- Membre du Conseil – Four Seasons Holdings Inc. (société non cotée) – Canada
- Membre du Conseil – Breezeroad Ltd (société non cotée) – Royaume-Uni
- Président non exécutif – Constellation Management Ltd (société non cotée) – Royaume-Uni (2)

Mandats exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

En France
Néant

À l'international
- Membre du Conseil – Mövenpick Hotels and Resorts Management AG – Suisse
- Membre du Conseil – Blackrock Frontiers Investment Trust Plc (société non cotée) – Royaume-Uni

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.
(2) À compter du 1er janvier 2026

À la connaissance de la Société :

- il n'existe aucun lien familial entre ses mandataires sociaux ;
- à l'exception des situations décrites dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées reproduit au paragraphe 4.12 du présent Document d'enregistrement universel, il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société d'un quelconque des Administrateurs et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs.

À la connaissance de la Société, 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.

L'adresse professionnelle de tous les mandataires sociaux, dans le cadre de leurs fonctions, est celle du siège social de la Société (voir le paragraphe 7.1 du présent Document d'enregistrement universel).

4.2.2 Procédure de sélection des mandataires sociaux et application de cette politique au cours de l'exercice 2025

La procédure de sélection des Administrateurs de la Société est décrite dans le tableau ci-après :

	Administrateurs indépendants	Administrateurs proposés par les actionnaires	Administrateurs représentant les salariés	
			1er Administrateur	2e Administrateur
Définition des besoins	Sur une base annuelle, définition par le Comité des nominations et des rémunérations (le « Comité ») des profils recherchés en considération : • des mandats venant à échéance ; • des principes et objectifs fixés par la politique de diversité du Conseil d'administration (en termes de compétences, nationalité, genre, indépendance) ; et • de tout autre point ayant pu être soulevé lors de l'évaluation du Conseil d'administration.		En application de la loi	En application de la loi
Recherche de candidats	• Établissement d'une liste de candidats potentiels, avec l'assistance d'un cabinet de recrutement en tant que de besoin • Revue par le Comité des dossiers constitués sur la base des informations disponibles • Présélection des candidatures pertinentes par le Comité en vue de réaliser des entretiens	Proposition par les actionnaires à représenter et examen de la proposition par le Comité	Désignation par l'organisation syndicale majoritaire	Désignation par le Comité d'entreprise européen
Recrutement	• Conduite d'entretiens par le Président du Comité et la Vice-présidente et Administratrice référente, et le cas échéant, certains membres du Comité avec les candidats présélectionnés • Discussion de tous les membres du Comité sur les entretiens réalisés en vue d'affiner la liste des candidats et d'émettre une recommandation au Conseil d'administration			
Sélection	Sélection par le Conseil d'administration sur la base des recommandations du Comité, justifiées de façon précise au regard des besoins et des profils recherchés			
Validation	Approbation de la nomination ou ratification de la cooptation par l'Assemblée Générale	Approbation de la nomination par l'Assemblée Générale		

Concernant le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, un processus structuré est mis en œuvre sous la direction de la Vice-présidente, Administratrice référente et du Président du Comité des nominations et des rémunérations, avec l'assistance d'un cabinet externe. Ce processus vise à assurer une succession conforme aux meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise et s'appuie sur une méthodologie rigoureuse d'évaluation des candidats. Le Conseil d'administration est informé régulièrement de l'état d'avancement du processus afin de lui permettre de prendre ses décisions en connaissance de cause.

Dans le cadre de ce processus, l'ensemble des options de gouvernance sont examinées, en prenant en compte les attentes et intérêts légitimes des parties prenantes de la Société, et notamment des actionnaires, afin de définir la structure de gouvernance la mieux adaptée aux enjeux actuels et futurs de la Société.

4.2.3 Politique de diversité du Conseil d'administration [1]

Dans le cadre de la promotion de la diversité des profils des Administrateurs et en application de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, le Conseil d'administration, sur les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, porte une attention particulière à sa composition.

La Société s'inscrit dans une démarche de promotion de la diversité et de l'inclusion, et s'engage ainsi à lutter contre toute forme de discrimination.

S'agissant de la politique du Conseil en matière de diversité, celle-ci vise à assurer la promotion d'une variété de cultures, compétences, expériences et nationalités, et à garantir que les missions du Conseil sont accomplies en toute objectivité, de façon collégiale et avec un esprit d'ouverture.

Le Conseil veille à se doter des compétences nécessaires au développement et à la stratégie de Accor et s'assure qu'elles couvrent les secteurs de l'hospitalité, des marques et du marketing, du digital et de l'innovation, de la finance et des fusions-acquisitions, de la direction opérationnelle d'entreprise, du luxe et de la RSE. Il s'assure également du caractère fortement international de la composition du Conseil, pour mieux refléter la dimension multinationale du Groupe.

À cet effet, il a établi une matrice des compétences afin de cartographier précisément les principaux domaines d'expertise de chacun des Administrateurs.

Ainsi, au 31 décembre 2025 :

- neuf femmes siègent au Conseil, dont deux Administratrices représentant les salariés, et une femme est Vice-présidente du Conseil et Administratrice référente ;
- le Comité d'audit, de la compliance et des risques est présidé par une Administratrice indépendante ;
- une Administratrice représentant les salariés participe aux travaux du Comité des nominations et des rémunérations, lequel est présidé par un Administrateur indépendant ;
- une Administratrice représentant les salariés participe aux travaux du Comité ESG, lequel est présidé par une Administratrice indépendante ;
- huit nationalités sont représentées et une majorité d'Administrateurs travaillent ou ont travaillé à l'étranger et dans des groupes internationaux ; en ce qui concerne son internationalisation, le Conseil veille à ce qu'au moins un tiers de ses membres ait une expérience à l'étranger ou soit de nationalité étrangère ;
- l'engagement des membres est reflété par leur taux de participation aux séances du Conseil et de ses Comités ;
- les compétences des membres du Conseil couvrent, outre les domaines financiers et l'hospitalité, l'ensemble des enjeux auxquels le Groupe est confronté, notamment le luxe, la RSE et le digital.

Cartographie des compétences des membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2025

Administrateurs en fonction	Hospitalité	Marque/ Marketing	Digital/Tech/ Data	International	Finance	Dirigeant de grandes entreprises	Luxe	ESG [1]
Asma Abdulrahman Al-Khulaifi				✓			✓	✓[2]
Ugo Arzani				✓	✓		✓	
Hélène Auriol-Potier			✓	✓				✓[3]
Sébastien Bazin	✓				✓	✓		
Iliane Dumas	✓	✓						✓[4]
Katherine Fleming		✓		✓		✓		
Qionger Jiang		✓		✓			✓	
Anne-Laure Kiechel				✓	✓			✓
Iris Knobloch		✓	✓	✓				
Bruno Pavlovsky		✓				✓	✓	
Christine Serre	✓	✓						✓[5]
Isabelle Simon				✓		✓		✓[6]
Sarmad Zok	✓			✓		✓		

(1) Sujets liés au développement durable : environnement, social, gouvernance.
(2) Mme Asma Abdulrahman Al-Khulaifi a co-fondé l'ONG MENA-Women in Law visant à promouvoir les femmes dans le domaine juridique au Moyen-Orient et en Afrique du Nord.
(3) Mme Hélène Auriol-Potier, Présidente du Comité ESG, a présidé le Club ESG de l'Institut Français des Administrateurs (IFA).
(4) Mme Iliane Dumas, en sa qualité de Cheffe de projet senior Diversité et Inclusion au sein de Accor, a acquis une expertise en matière sociale, notamment en matière de diversité et d'inclusion.
(5) Mme Christine Serre est représentante du personnel et participe, à ce titre, à des actions sociales du Groupe.
(6) Mme Isabelle Simon, membre du Comité ESG, a la responsabilité des enjeux RSE et des sujets de gouvernance et conformité au sein du groupe Thales, dont elle est Secrétaire générale et membre du Comité exécutif.

(1) Cette section permet de répondre aux points de données [ESRS 2 paragraphe 21 d-e], inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.1.3.1 Le rôle et la composition des organes de gouvernance ».

Cartographie des compétences des membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2025

4 HOSPITALITÉ
Expérience du secteur de l'hôtellerie et, au-delà, de l'hospitalité.

9 INTERNATIONAL
Expérience pertinente étendue acquise grâce aux activités commerciales dans diverses régions ou en supervisant des opérations multinationales.

6 MARQUES ET MARKETING
Expérience de la valorisation des marques et des produits, de la connaissance client.

5 DIRECTION
Expérience en tant que Directeur général, membre du Comité exécutif ou cadre dirigeant au sein d'une entreprise de taille significative.

3 FINANCE
Expérience dans le secteur financier (banque, comptabilité, marchés financiers), gestion de capital ou gestion de risques ou au sein d'une direction financière d'entreprise : compréhension approfondie des processus de reporting financier et de la finance d'entreprise.

4 LUXE
Expérience dans des entreprises du secteur du Luxe.

2 DIGITAL
Expertise ou expérience récente dans le développement et la mise en œuvre de stratégies digitales, expérience au sein de sociétés ayant un fort intérêt en matière de digital.

6 ESG (environnement, social et gouvernance)
Expérience dans les domaines liés au développement durable, politiques sociales et de diversité et inclusion ou de la gouvernance.

8
Nationalités
Française
Allemande
Britannique
Libanaise
Qatarienne
Italienne
Grecque
Américaine

55 %
d'Administrateurs indépendants (1)

OBJECTIF

50 % des Administrateurs indépendants en conformité avec le Code AFEP-MEDEF

64 %
de femmes au sein du Conseil d'administration (1)

OBJECTIF

Proportion des Administrateurs de chaque sexe supérieure ou égale à **40 %** (2)

(1) Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance et du taux de mixité.
(2) M. Nicolas Sarkozy, ayant démissionné de ses fonctions d'administrateur à compter du 17 décembre 2025, la proportion d'hommes au sein du Conseil d'administration a temporairement diminué. Le Conseil d'administration prendra toute mesure pour se conformer à l'obligation légale d'avoir un Conseil d'administration composé d'un minimum de 40 % de chaque sexe au plus tard à l'issue de l'Assemblée Générale approuvant les comptes de l'exercice 2025.

4.2.4 Indépendance des Administrateurs [1]

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'administration comportait treize Administrateurs, onze nommés par l'Assemblée Générale et deux Administratrices représentant les salariés.

Un Administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, le Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou de nature à le placer dans une situation de conflit d'intérêts. Le Conseil d'administration procède chaque année à l'évaluation du caractère indépendant des Administrateurs, au regard des critères suivants énoncés par le Code AFEP-MEDEF :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
  - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif [2] de la Société,
  - salarié, Administrateur ou dirigeant mandataire social exécutif d'une société que la Société consolide,
  - salarié, Administrateur ou dirigeant mandataire social exécutif de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil [3] :
  - significatif de la Société ou de son Groupe,
  - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

  L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe est débattue au sein du Conseil, après examen par le Comité des nominations et des rémunérations ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de 12 ans ;
- ne pas être dirigeant mandataire social non exécutif percevant une rémunération variable en numéraire ou en titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

S'agissant des Administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société, ils peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil d'administration, sur rapport du Comité des nominations et des rémunérations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

La qualification d'Administrateur indépendant est débattue par le Comité des nominations et des rémunérations au regard de ces critères et arrêtée par le Conseil d'administration (i) à l'occasion de la nomination de chaque Administrateur et (ii) annuellement, pour l'ensemble des Administrateurs.

Le Comité des nominations et des rémunérations a ainsi débattu lors de sa réunion du 13 février 2026 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 2025. 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 2025, de relation d'affaires matérielles avec des sociétés au sein desquelles Mesdames Hélène Auriol-Potier, Katherine Fleming, Qionger Jiang, Anne-Laure Kiechel et Monsieur Bruno Pavlovsky exercent leurs fonctions.

Le Conseil a examiné les relations d'affaires avec le groupe Thales, dont Mme Isabelle Simon est Secrétaire générale et membre du Comité exécutif, et a constaté que celles-ci représentent un montant significativement inférieur à 0,1 % du chiffre d'affaires et du montant des capitaux propres du Groupe ainsi qu'une part insignifiante du chiffre d'affaires du groupe Thales. Il s'agit d'un contrat de prestations d'infogérance des systèmes d'information de Accor, réalisées par le groupe Thales, dont l'exécution avait démarré antérieurement à la nomination de Mme Isabelle Simon au Conseil d'administration de la Société. Le Conseil a estimé que ce contrat entre dans le cours normal de l'activité des deux groupes et que les relations d'affaires entretenues ne sont pas significatives.

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 18 février 2026, la qualité d'Administrateurs indépendants de Mesdames Hélène Auriol-Potier, Katherine Fleming, Qionger Jiang, Anne-Laure Kiechel, Isabelle Simon et de Monsieur Bruno Pavlovsky.

(1) Cette section permet de répondre aux points de données [ESRS 2 paragraphe 21 d-e], inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.1.3.1 Le rôle et la composition des organes de gouvernance ».
(2) Conformément au Code AFEP-MEDEF, au sein des sociétés anonymes avec un Conseil d'administration, cette notion couvre le Président-directeur général, le Directeur général et le Directeur général délégué.
(3) Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

Tableau des critères d'indépendance au 31 décembre 2025

	Ne pas être ou avoir été salarié ou mandataire social [1]	Absence de mandats croisés [1]	Absence de relations d'affaires significatives	Absence de lien familial	Ne pas être ou avoir été Commissaire aux Comptes [1]	Ne pas être Administrateur depuis plus de 12 ans	Ne pas être ou représenter un actionnaire important [2]	Statut du dirigeant mandataire social non exécutif
Asma Abdulrahman Al-Kulaifi	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Ugo Arzani	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Hélène Auriol-Potier	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sébastien Bazin		✓	✓	✓	✓		✓	
Iliane Dumas [3]		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Katherine Fleming	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Qionger Jiang	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Anne-Laure Kiechel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Iris Knobloch	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Bruno Pavlovsky	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Christine Serre [3]		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Isabelle Simon	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sarmad Zok	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓

(1) Au cours des cinq dernières années.
(2) Seul ou agissant de concert. Des Administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité des nominations et des rémunérations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.
(3) Administratrice représentant les salariés.

4.2.5 Politique de mixité

Le sujet du positionnement des femmes au sein des postes clés de l'entreprise est un pilier de la politique de Diversité, Équité & Inclusion de Accor. Les objectifs et résultats obtenus en matière de mixité au sein du Comité de direction Groupe, des Comités exécutifs des divisions et dans les postes à plus forte responsabilité figurent en section 3.2.4.1 du présent Document d'enregistrement universel.

4.3 Fonctionnement et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités

4.3.1 Travaux du Conseil d'administration

La préparation et l'organisation des travaux du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, par les statuts de la Société, ainsi que par le Règlement intérieur du Conseil d'administration qui précise les modes de fonctionnement des Comités constitués en son sein.

Le Conseil d'administration de la Société s'est réuni huit fois au cours de l'année 2025. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été adressées par voie de message électronique, plusieurs jours avant la date de la réunion. La durée des réunions ordinaires du Conseil d'administration a été en moyenne de deux heures. Le taux de participation des membres a été de 85 % (88 % en 2024).

Trois réunions réservées aux Administrateurs non exécutifs ont également eu lieu en février, en juillet et en octobre 2025. De plus, la Vice-présidente du Conseil, Administratrice référente propose, à l'issue de chaque réunion du Conseil d'administration, des sessions en l'absence du management. Ces sessions portent sur des sujets de gouvernance et notamment sur le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et le fonctionnement du Conseil d'administration.

Par ailleurs, entre les réunions, les membres du Conseil ont été régulièrement tenus informés des événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la Société et ont été destinataires, à ce titre, de communiqués de presse publiés par la Société et des notes d'analyse la concernant.

Outre l'exercice des missions qui lui incombent au titre des dispositions légales ou statutaires, le Conseil d'administration a été informé par le Président-directeur général ainsi que, dans certains cas, par les cadres dirigeants concernés, des réalisations ou projets significatifs pour la marche des affaires de la Société.

Ainsi en 2025, le Conseil d'administration a, notamment :

- décidé de proposer le versement d'un dividende de 1,26 euro par action au titre de l'exercice 2024 aux actionnaires ;
- arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés 2024 et les comptes semestriels 2025 ;
- décidé du lancement du programme de rachat d'actions de la Société, aux fins de les annuler ;
- renouvelé les mandats des Commissaires aux comptes et des auditeurs de durabilité ;
- assuré le suivi des différents projets et notamment le lancement du processus de cession de la part de Accor au sein de Essendi (ex-AccorInvest).

En matière de gouvernance, le Conseil a, notamment :

- renouvelé M. Sébastien Bazin dans ses fonctions de Président-directeur général ;
- nommé Mme Isabelle Simon en qualité d'Administratrice référente et Vice-présidente du Conseil ;
- proposé la nomination d'une nouvelle Administratrice indépendante, Mme Katherine Fleming, à l'Assemblée Générale 2025 ;
- examiné les critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF et confirmé le caractère indépendant de certains de ses membres ;
- examiné le plan de succession des mandataires sociaux ;
- arrêté la rémunération variable du dirigeant mandataire social, hors la présence de ce dernier ;
- proposé à l'Assemblée Générale la politique de rémunération du dirigeant mandataire social, notamment après une revue approfondie des critères RSE applicables à sa rémunération variable, ainsi que la politique de rémunération des Administrateurs ;
- modifié les statuts de la Société ainsi que le Règlement intérieur du Conseil d'administration.

En matière de développement durable, le Conseil a notamment :

- revu et approuvé la stratégie de la Société en matière de développement durable décrite au paragraphe 3.1.1.2 du présent Document d'enregistrement universel ;
- arrêté les principaux indicateurs de performance liés à cette stratégie ; et
- débattu des priorités du Groupe en matière environnementale et sociale, afin de mieux prendre en compte les enjeux du Groupe.

Le Conseil d'administration a, tout au long de l'exercice, pris connaissance des comptes rendus des différents Comités.

Enfin, il a convoqué une Assemblée Générale Mixte, et approuvé le rapport de gestion, y inclus le rapport sur le gouvernement d'entreprise et le rapport de durabilité.

4.3.2 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités

Outre la tenue régulière de débats en cours de réunions sur son fonctionnement, le Conseil d'administration procède annuellement à une évaluation formelle de son fonctionnement et de celui de ses Comités. Il procède également à une évaluation formalisée avec l'assistance d'un consultant externe tous les trois ans. Sur la base du rapport d'évaluation, la Société prépare un plan d'actions visant à améliorer le fonctionnement du Conseil d'administration.

Au cours du dernier trimestre 2025, le Conseil d'administration a lancé une évaluation interne de son fonctionnement et de celui de ses Comités. Cette évaluation a été réalisée sur la base d'un questionnaire préparé par la Secrétaire du Conseil et adressé à l'ensemble des Administrateurs. Ces derniers peuvent, à leur demande, également solliciter un entretien avec la Vice-présidente pour échanger sur le fonctionnement du Conseil et de ses comités.

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 18 février 2026, en a étudié les conclusions dont une synthèse est présentée ci-après.

Les administrateurs ont exprimé leur satisfaction globale quant au fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités, tout en formulant des axes d'amélioration.

La composition actuelle du Conseil a été jugée adaptée bien que des besoins de renforcement aient été identifiés dans certains domaines.

4.3.3 Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts

En vertu de l'article 12 des statuts, les Administrateurs, à l'exception des Administrateurs représentant les salariés, sont tenus de détenir au nominatif au moins 1 000 actions de la Société. En outre, pour marquer l'importance que revêt la participation effective des Administrateurs aux réunions et conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF, il est prévu que les deux tiers du montant de leur rémunération soient versés en fonction de leur assiduité aux réunions du Conseil d'administration et des Comités.

Dans les cas où des relations d'affaires viennent à être envisagées entre la Société ou le Groupe d'une part, et, directement ou indirectement, un Administrateur ou le Président Fondateur d'autre part, la procédure des conventions réglementées telle que prescrite par les dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce est mise en œuvre, pour autant que de telles relations d'affaires ne constituent pas des conventions courantes et conclues à des conditions normales.

Le Conseil a également adopté une Charte interne d'évaluation des conventions, telle que présentée au paragraphe 4.3.4 ci-après.

En outre, dans le souci de prévenir tout conflit d'intérêts potentiel, il est demandé à chaque Administrateur de remplir annuellement une déclaration sur l'honneur relative aux liens de toute nature, directs ou indirects, qu'il entretient avec toutes les sociétés du Groupe, leurs dirigeants ou leurs concurrents, clients, partenaires ou fournisseurs.

Aux termes de l'article 9 du Règlement intérieur (dont le texte figure ci-après en annexe A), outre les déclarations mentionnées ci-dessus, tout Administrateur se trouvant en situation de conflit d'intérêts en informe la Vice-présidente du Conseil d'administration ainsi que la 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, la Vice-présidente, avec l'assistance de la Secrétaire du Conseil et, le cas échéant, de conseils externes, établit une liste, Administrateur par Administrateur, des sujets susceptibles de susciter des conflits d'intérêts, et en informe le Conseil d'administration annuellement et à l'occasion de chaque modification.

En cas de situation de conflit d'intérêts, même potentiel, l'Administrateur s'abstient de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante, et est invité à quitter, le temps des débats et du vote, la réunion du Conseil d'administration ou du Comité traitant du sujet. L'Administrateur ainsi concerné ne reçoit pas les informations relatives au point de l'ordre du jour suscitant un potentiel conflit d'intérêts, ni la partie du procès-verbal du Conseil d'administration correspondante.

Par ailleurs, les Administrateurs adhèrent aux principes de conduite définis dans une Charte de l'Administrateur (dont le texte figure ci-après en annexe B) qui précise notamment la portée de leurs devoirs de diligence, de réserve et de confidentialité, ainsi que les règles applicables aux opérations qu'ils réalisent sur les valeurs mobilières émises par la Société.

Lors de sa séance en date du 18 février 2026, 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 2025, conformément à la procédure des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

4.3.4 Évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales

Conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, le Conseil d'administration a adopté une Charte interne relative à la qualification et à l'évaluation périodique des conventions.

Cette Charte rappelle le cadre réglementaire applicable à la qualification des conventions réglementées et des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales (les « Conventions courantes »).

Concernant l'évaluation régulière des Conventions courantes, cette procédure est la suivante : chaque année, la Direction juridique Groupe établit la liste des Conventions courantes en vigueur. Sur cette base, la Direction juridique Groupe, en collaboration avec la Direction financière Groupe, procède à l'examen de cette liste afin de confirmer le maintien des conditions nécessaires à qualifier le caractère courant. Les résultats de cette évaluation sont communiqués au Comité d'audit, de la compliance et des risques. Si la Direction juridique Groupe et la Direction financière Groupe, conjointement, estiment *a posteriori* qu'une convention figurant sur la liste des Conventions courantes devrait relever du régime des conventions réglementées, le Comité d'audit, de la compliance et des risques en sera informé. Le cas échéant, le Conseil d'administration, lors de sa revue annuelle des conventions réglementées, pourra donc décider, sur recommandation du Comité d'audit, de la compliance et des risques, de régulariser la situation et d'appliquer la procédure de régularisation visée à l'article L. 225-42 du Code de commerce.

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques, lors de sa séance du 17 février 2026, a été informé du résultat de cette évaluation annuelle. À la suite de cet examen, aucune Convention courante n'a été reclassée en convention réglementée.

4.3.5 Comités du Conseil d'administration

Les travaux et délibérations du Conseil d'administration sont préparés, dans certains domaines, par des Comités spécialisés composés d'Administrateurs nommés par le Conseil d'administration, pour la durée de leur mandat d'Administrateur. Ces Comités spécialisés instruisent les affaires entrant dans leurs attributions, ou le cas échéant celles qui leur sont confiées par le Président-directeur général, rendent compte régulièrement au Conseil d'administration de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations. Le Conseil d'administration s'appuie tout au long de l'année sur les travaux effectués au sein de ses Comités spécialisés.

Conformément aux stipulations de l'article 6 du Règlement intérieur du Conseil d'administration (dont le texte figure ci-après en annexe A), les Comités spécialisés sont au nombre de cinq :

- le Comité d'audit, de la compliance et des risques ;
- le Comité des engagements ;
- le Comité des nominations et des rémunérations ;
- le Comité ESG ; et
- le Comité de la stratégie internationale.

Les principales modalités d'organisation et de fonctionnement de ces Comités sont fixées dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration peut également créer un ou plusieurs Comités *ad hoc*.

La Présidence de chaque Comité est assurée par l'un de ses membres, désigné par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Le Secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne (qui peut ne pas être membre du Comité) désignée par le Président du Comité.

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer le cas échéant au Conseil les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires.

Les Comités du Conseil d'administration n'ont pas de pouvoir propre de décision.

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les Comités du Conseil peuvent demander la réalisation d'études techniques soit auprès des cadres dirigeants de la Société, soit auprès d'experts extérieurs, dans les deux cas après information du Président-directeur général. Ils peuvent également demander à rencontrer, y compris, le cas échéant, hors la présence des mandataires sociaux exécutifs, des cadres dirigeants compétents dans les domaines relevant de leurs attributions, après en avoir informé le Président-directeur général.

En cas de situation de conflit d'intérêts, même potentiel, l'Administrateur s'abstient de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante, et est invité à quitter, le temps des débats et du vote, la réunion du Comité concerné.

4.3.6 Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et des Comités en 2025

Administrateurs	Conseil	Comité d'audit, de la compliance et des risques	Comité des engagements	Comité des nominations et des rémunérations	Comité ESG	Comité de la stratégie internationale
Sébastien Bazin	100 %	-	-	-	-	-
Isabelle Simon	88 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Asma Abdulrahman Al-Khulaifi	100 %	-	-	100 %	100 %	100 %
Ugo Arzani	100 %	100 %	100 %	-	-	-
Hélène Auriol-Potier	100 %	100 %	-	75 %	100 %	-
Iliane Dumas	38 % [1]	-	-	50 %	-	-
Katherine Fleming [2]	60 %	-	-	-	-	-
Qionger Jiang	100 %	-	-	-	50 %	100 %
Anne-Laure Kiechel	88 %	100 %	25 %	-	-	-
Iris Knobloch	75 %	100 %	50 %	50 %	-	100 %
Bruno Pavlovsky	88 %	100 %	-	75 %	25 %	-
Nicolas Sarkozy [3]	75 %	-	-	-	-	100 %
Christine Serre	100 %	-	-	-	100 %	-
Sarmad Zok	75 %	-	100 %	100 %	-	100 %

(1) Mme Iliane Dumas a été temporairement indisponible durant les mois de mai à octobre 2025.
(2) Administratrice à compter du 28 mai 2025.
(3) M. Nicolas Sarkozy a démissionné de son mandat d'Administrateur en date du 17 décembre 2025.

4.4 Comités du Conseil [1]

4.4.1 Comité d'audit, de la compliance et des risques [2]

Informations au 31 décembre 2025

6	67 %	4	100 %
Nombre d'Administrateurs	Pourcentage d'Administrateurs indépendants	Nombre de réunions en 2025	Taux moyen de participation au Comité en 2025

Composition du Comité

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques est composé de six membres, dont quatre qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration :

- Mme Anne-Laure Kiechel [3], Présidente[4] ;
- M. Ugo Arzani ;
- Mme Hélène Auriol-Potier [3] ;
- Mme Iris Knobloch ;
- M. Bruno Pavlovsky [3] ; et
- Mme Isabelle Simon [3].

tous possédant les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de vigilance et leur rôle au sein du Comité d'audit. La Société estime qu'au regard de leurs formations et de leurs expériences professionnelles [5], tant en banques d'affaires qu'en direction générale ou financière de groupes internationaux, les membres de ce Comité ont la compétence financière et comptable requise.

Ainsi, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF :

- la part des Administrateurs indépendants dans le Comité est au moins de deux tiers ; et
- le Comité ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif.

Les Commissaires aux Comptes, le Président-directeur général, le Directeur général adjoint, la Directrice Financière et la Secrétaire du Conseil assistent aux réunions, accompagnés en tant que de besoin par le Directeur de l'Audit interne. Les réunions du Comité s'achèvent par une session avec les Commissaires aux Comptes, hors la présence des membres de la Direction de la Société.

Missions du Comité

Les missions du Comité d'audit, de la compliance et des risques sont définies au sein du Règlement intérieur du Conseil d'administration reproduit en Annexe A.

Travaux du Comité en 2025

Durant ses réunions en 2025, le Comité d'audit, de la compliance et des risques a notamment :

- préparé les délibérations du Conseil d'administration relatives à l'examen des comptes annuels et semestriels ;
- suivi l'élaboration résultats financiers du Groupe ;
- suivi le processus d'élaboration et les résultats de l'analyse de la double matérialité et examiné le rapport de durabilité ;
- examiné l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale ;
- suivi le processus de nomination et de renouvellement des Commissaires aux comptes et des Auditeurs de durabilité ;
- suivi la mise en œuvre du programme de compliance du Groupe ;
- suivi les missions menées par le fonds *ALL Heartist*® ; et
- suivi les mesures mises en place en matière de cybersécurité.

Le Comité a également suivi l'évolution des litiges fiscaux du Groupe, examiné les honoraires des Commissaires aux Comptes et étudié les conclusions des missions d'Audit interne, ainsi que la mise en place des plans d'action précédemment identifiés et la mise à jour annuelle de la cartographie des risques.

(1) Cette section permet de répondre aux points de données [ESRS 2 paragraphe 22 a-d, 23 a-b et 36 e], inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.1.3.1 Le rôle et la composition des organes de gouvernance » et section « 3.1.1.3.5 La gestion des risques et le contrôle interne liés à la durabilité ».
(2) Cette section permet de répondre aux points de données [ESRS 2 paragraphe 22 c i-iii], inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.1.3.1 Le rôle et la composition des organes de gouvernance ».
(3) Administrateur(rice) indépendant(e).
(4) A compter du 28 mai 2025, en remplacement de Mme Isabelle Simon.
(5) Les formations et expériences professionnelles des Administrateurs sont décrites dans leurs biographies respectives au paragraphe 4.2.1 du présent Document d'enregistrement universel.

4.4.2 Comité des nominations et des rémunérations

Informations au 31 décembre 2025

6	60 %	4	79 %
Nombre d'Administrateurs	Pourcentage d'Administrateurs indépendants (1)	Nombre de réunions en 2025	Taux moyen de participation au Comité en 2025

Composition du Comité

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de six membres, dont une Administratrice représentant les salariés et trois qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration :

- M. Bruno Pavlovsky (2), Président ;
- Mme Asma Abdulrahman Al-Khulaifi ;
- Mme Iliane Dumas (3) ;
- Mme Hélène Auriol-Potier (2) ;
- Mme Isabelle Simon (2) ; et
- M. Sarmad Zok.

Ainsi, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF :

- le Comité est présidé par un Administrateur indépendant ;
- la composition du Comité inclut une Administratrice représentant les salariés ; et
- le Comité est majoritairement composé d'Administrateurs indépendants, l'administratrice représentant les salariés n'étant pas prise en compte dans ce calcul.

Missions du Comité

Les missions du Comité des nominations et des rémunérations sont définies au sein du Règlement intérieur du Conseil d'administration reproduit en Annexe A.

Travaux du Comité en 2025

Durant ses réunions en 2025, le Comité a notamment :

- revu les niveaux de réalisation des conditions de performance de la rémunération variable annuelle du Président-directeur général, des plans d'action de performance précédemment émis et de la retraite supplémentaire des dirigeants ;
- revu le plan d'intéressement à long terme 2025 (actions de performance) ;
- revu la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif ainsi que les conditions des plans d'action de performance ;
- revu la politique de rémunération des Administrateurs ainsi que la répartition de l'enveloppe de rémunération qui leur est allouée ;
- procédé à la revue des critères d'indépendance des Administrateurs ;
- élaboré le plan de succession des Administrateurs et du Président-directeur général ;
- proposé le renouvellement du mandat de M. Sébastien Bazin et la nomination de Mme Isabelle Simon en qualité de Vice-présidente et Administratrice référente ;
- revu la composition du Conseil et de ses Comités ;
- pris connaissance et discuté de la politique de gestion des talents du Groupe et des mécanismes mis en place aux fins d'attraction et de rétention des talents ; et
- suivi la mise en œuvre des recommandations du Code AFEP-MEDEF et pris connaissance des nouvelles réglementations en matière de gouvernement d'entreprise.

(1) Le calcul n'inclut pas l'Administratrice représentant les salariés, membre de ce Comité.
(2) Administrateur(rice) indépendant(e).
(3) Administratrice représentant les salariés.

4.4.3 Comité des engagements

Informations au 31 décembre 2025

5	40 %	4	75 %
Nombre d'Administrateurs	Pourcentage d'Administrateurs indépendants	Nombre de réunions en 2025	Taux moyen de participation au Comité en 2025

Composition du Comité

Le Comité des engagements est composé de cinq membres, dont deux qualifiés d'indépendant par le Conseil d'administration :

- M. Ugo Arzani, Président ;
- Mme Anne-Laure Kiechel [1] ;
- Mme Iris Knobloch ;
- Mme Isabelle Simon [1] ; et
- M. Sarmad Zok.

Compte tenu de la nature des missions du Comité des engagements, qui est parfois appelé à se prononcer à bref délai sur des projets d'acquisition ou de cession, les réunions du Comité peuvent être convoquées à tout moment, par écrit ou oralement, par son Président ou par le Président-directeur général.

Sur l'invitation du Président du Comité, les Administrateurs non-membres du Comité peuvent être amenés à participer aux travaux du Comité.

Missions du Comité

Les missions du Comité des engagements sont définies au sein du Règlement intérieur du Conseil d'administration reproduit en annexe A.

Travaux du Comité en 2025

Durant ses réunions en 2025, le Comité des engagements a notamment :

- suivi les participations du Groupe dans des sociétés extérieures ;
- examiné les différents projets d'acquisition et de cession du Groupe.

4.4.4 Comité de la stratégie internationale

Informations au 31 décembre 2025

5	40 %	2	100 %
Nombre d'Administrateurs	Pourcentage d'Administrateurs indépendants	Nombre de réunions en 2025	Taux moyen de participation au Comité en 2025

Composition du Comité

Le Comité de la stratégie internationale est composé de cinq membres, dont deux Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration :

- Mme Asma Abdulrahman Al-Khulaifi ;
- Mme Qionger Jiang [1] ;
- Mme Iris Knobloch ;
- Mme Isabelle Simon [1] ; et
- M. Sarmad Zok.

La Présidence du Comité de la stratégie internationale était assurée par M. Nicolas Sarkozy jusqu'au 17 décembre 2025. Une nouvelle Présidente, Mme Isabelle Simon a été nommée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, lors de sa séance du 18 février 2026.

Sur l'invitation du Président du Comité, les Administrateurs non-membres du Comité peuvent être amenés à participer aux travaux du Comité.

Missions du Comité

Les missions du Comité de la stratégie internationale sont définies au sein du Règlement intérieur du Conseil d'administration reproduit en Annexe A.

Travaux du Comité en 2025

Durant ses réunions en 2025, le Comité de la stratégie internationale a traité de questions internationales d'actualité et leur impact sur les activités du Groupe.

(1) Administrateur(rice) indépendant(e).

4.4.5 Comité ESG [1]

Informations au 31 décembre 2025

7	83 %	4	79 %
Nombre d'Administrateurs	Pourcentage d'Administrateurs indépendants [2]	Nombre de réunions en 2025	Taux moyen de participation au Comité en 2025

Composition du Comité

Le Comité ESG est composé de sept membres, dont une administratrice représentant les salariés et cinq Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration :

- Mme Hélène Auriol-Potier [3], Présidente ;
- Mme Asma Abdulrahman Al-Khulaifi ;
- Mme Anne-Laure Kiechel [3] [4] ;
- Mme Qionger Jiang [3] ;
- M. Bruno Pavlovsky [3] ;
- Mme Christine Serre [5] ; et
- Mme Isabelle Simon [3].

Missions du Comité

Les missions du Comité ESG sont définies au sein du Règlement Intérieur du Conseil d'administration reproduit en Annexe A.

Travaux du Comité en 2025

Durant ses réunions en 2025, le Comité ESG a notamment :

- examiné et recommandé les objectifs RSE de la rémunération annuelle et de long-terme du Président-directeur général ;
- pris connaissance et suivi la mise en place des processus visant à l'élaboration des informations en matière de durabilité, en ce compris l'analyse de la double matérialité ;
- revu le rapport de durabilité ;
- pris connaissance et débattu de la stratégie de RSE et examiné les initiatives RSE menées par la Société.
- effectué le suivi des KPIs (indicateurs clés) en matière de RSE.

4.5 Rémunération des mandataires sociaux [6]

Les dispositions du Code de commerce prévoient de recueillir *ex ante* chaque année l'approbation de l'Assemblée Générale sur la politique de rémunération des mandataires sociaux. La politique de rémunération des mandataires sociaux de Accor est présentée à la section 4.5.1 du présent Document d'enregistrement universel.

Par ailleurs, la rémunération de ces mêmes mandataires sociaux fait également l'objet d'un vote *ex post* de l'Assemblée Générale portant sur les informations relatives aux rémunérations mentionnées par l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce (ces informations sont exposées à la section 4.5.2 du présent Document d'enregistrement universel). Lorsque l'Assemblée Générale n'approuve pas ces éléments, le Conseil d'administration soumet une politique de rémunération révisée, tenant compte du vote des actionnaires, à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale. Le versement de la rémunération des Administrateurs pour l'exercice en cours est alors suspendu jusqu'à l'approbation de la politique de rémunération révisée. Lorsqu'il est rétabli, il inclut l'arriéré depuis la dernière Assemblée Générale.

Enfin, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux fait l'objet d'un second vote *ex post* sur la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre de ce même exercice (l'information sur ces rémunérations est exposée à la section 4.5.2.2 du présent Document d'enregistrement universel). Les éléments de rémunération variable attribués au titre de l'exercice antérieur aux dirigeants mandataires sociaux ne peuvent être versés qu'après approbation des éléments de rémunération par l'Assemblée Générale au titre de ce second vote.

(1) Cette section permet de répondre aux points de données [ESRS 2 paragraphe 22 c i-iii], inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.1.3.1 Le rôle et la composition des organes de gouvernance ».
(2) Le calcul n'inclut pas l'Administratrice représentant les salariés, membre de ce Comité.
(3) Administrateur(rice) indépendant(e).
(4) Avec effet au 1er janvier 2026.
(5) Administratrice représentant les salariés.
(6) Cette section permet de répondre aux points de données [ESRS 2 paragraphe 26 a-b], inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.1.3.2 Le rôle du Conseil d'administration sur les enjeux de durabilité ».

4.5.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux (soumise au vote *ex ante* des actionnaires en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Les politiques de rémunération présentées ci-dessous font l'objet de résolutions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale. Si l'Assemblée Générale ne les approuve pas, la dernière politique de rémunération approuvée continuerait de s'appliquer.

Les politiques de rémunération des mandataires sociaux sont revues annuellement et sont conformes aux dispositions légales et règlementaires applicables, aux pratiques de marché et aux recommandations du code AFEP-MEDEF et prennent en compte, le cas échéant, les commentaires des actionnaires.

Dialogue avec les actionnaires

La Direction de la Société, représentée par sa Directrice juridique Groupe et Secrétaire du Conseil d'administration et par son Directeur des Relations Investisseurs, a rencontré et échangé avec plusieurs actionnaires de la Société pour discuter des sujets de gouvernance et des politiques de rémunération. Ces échanges ont pu avoir lieu au cours de l'année et avant l'Assemblée Générale, pour préparer l'élaboration des politiques de rémunération ainsi que les résolutions proposées à l'Assemblée Générale. La Vice-présidente du Conseil d'administration a également pu assister à certaines des réunions. Il a été rendu compte de ces entretiens au Comité des nominations et des rémunérations ainsi qu'au Conseil d'administration, qui a pris en considération les commentaires et attentes des actionnaires lorsqu'il a arrêté les politiques de rémunérations décrites ci-dessous.

4.5.1.1 Politique de rémunération des Administrateurs de la Société

La durée des mandats des Administrateurs est de trois ans. L'Assemblée Générale du 28 mai 2025 a modifié les statuts afin de permettre, dans le cadre de la mise en place d'un échelonnement des mandats, de réduire la durée des mandats à un ou deux ans.

Les Administrateurs élus par l'Assemblée Générale peuvent être révoqués à tout moment par l'Assemblée Générale.

Sans préjudice des compétences de l'Assemblée Générale en la matière, la politique de rémunération des Administrateurs est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, et dans la limite du montant global de rémunération fixé par l'Assemblée Générale.

L'Assemblée Générale de la Société, réunie le 31 mai 2024, a fixé à 1 440 000 euros bruts le montant maximum de l'enveloppe annuelle globale de la rémunération à répartir entre les membres du Conseil d'administration, et ce jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement par une nouvelle décision d'Assemblée Générale.

Les principes de répartition de cette enveloppe arrêtés par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, sont les suivants :

- le montant annuel de la rémunération des Administrateurs est réparti en une enveloppe destinée au Conseil et une enveloppe destinée aux Comités, selon une clé de répartition décidée par le Conseil ;
- le tiers de chaque enveloppe sert à verser la part fixe de la rémunération des Administrateurs ;
- les deux tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée aux Comités servent à verser la part variable de la rémunération des Administrateurs, sur la base d'un montant par réunion fixé par le Conseil en fonction, dans chaque cas, du nombre total de réunions intervenues au cours de l'exercice et du nombre de membres composant chaque instance, la part variable ainsi déterminée étant ensuite versée à chaque Administrateur en fonction de son assiduité ;
- les fonctions de Vice-président du Conseil d'administration donnent droit, en plus de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions d'Administrateur, à une part fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration ;
- le cas échéant, un montant forfaitaire destiné aux fonctions de Censeur est réparti selon les mêmes règles que celles décidées pour l'enveloppe destinée au Conseil ou celle destinée aux Comités ;
- les fonctions de Président de Comité donnent droit à une part fixe égale au double de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions de membre de ce Comité ;

- les membres du Comité d'audit, de la compliance et des risques, ainsi que les membres du Comité des nominations et des rémunérations perçoivent une part fixe majorée selon une clé de majoration décidée par le Conseil d'administration ;
- les Administrateurs qui exercent simultanément les fonctions de Président-directeur général, Directeur général ou Directeur général délégué ne perçoivent pas de rémunération à ce titre ;
- les Administrateurs représentant les salariés ne perçoivent pas de rémunération à ce titre, étant précisé que le montant qu'ils auraient dû percevoir ne sera pas distribué et que la Société a pris l'engagement d'affecter une somme équivalente au soutien de collaborateurs du Groupe en difficulté ;
- le Conseil d'administration peut, au titre de la part variable, allouer une rémunération exceptionnelle pour une mission ou un mandat confié à un Administrateur ou à un Censeur ;
- le règlement de la rémunération des Administrateurs est effectué dans les trois mois de l'exercice échu.

Le Conseil d'administration approuve ensuite la répartition individuelle de la rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice avant son versement effectif aux Administrateurs (sous réserve des dispositions de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce qui prévoit que la rémunération des Administrateurs pour l'exercice en cours est suspendue en cas de vote négatif des actionnaires sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé aux mandataires sociaux).

La présente politique de rémunération ne prévoit pas de mécanisme de restitution de la part variable de la rémunération allouée aux Administrateurs.

La politique de rémunération des Administrateurs est revue annuellement par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations. Cette politique est ensuite soumise à l'approbation des Actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle.

La présente politique de rémunération des Administrateurs sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2026.

4.5.1.2 Politique de rémunération du Président-directeur général [1]

Sans préjudice des compétences de l'Assemblée Générale en la matière, la politique de rémunération du Président-directeur général est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations.

Dans sa détermination, le Conseil veille en permanence à ce que cette politique respecte les principes d'exhaustivité, de cohérence avec la politique de rémunération des autres dirigeants et salariés de l'entreprise, de comparabilité, de motivation, de mesure, d'intelligibilité des règles, tout en s'assurant de maintenir un équilibre entre les différents éléments qui la composent.

Par la mise en place d'éléments incitatifs visant à récompenser la performance, grâce à des critères exigeants orientés vers la création de valeur, la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux s'inscrit dans le respect de l'intérêt social, de celui des actionnaires, et dans la stratégie commerciale du Groupe. En effet, le dispositif de rémunération long terme permet d'associer les dirigeants mandataires sociaux, tout comme l'ensemble de ses bénéficiaires, au capital avec la part d'aléa qui s'y attache, mais aussi tend à leur fidélisation et à l'incitation à une performance durable.

Pour établir ses recommandations, le Comité des nominations et des rémunérations s'appuie, notamment, sur des études menées par des cabinets extérieurs sur les pratiques des sociétés de taille comparable [2] et sur des enquêtes réalisées sur les pairs hôteliers [3].

En outre, le Comité des nominations et des rémunérations procède à une revue régulière de la bonne application de la politique de rémunération adoptée par l'Assemblée Générale. À cet égard, les principes, les critères et les objectifs des rémunérations fixe, variable et long terme sont analysés chaque année par le Comité des nominations et des rémunérations. Ce Comité rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Il est précisé qu'en cas de nomination de nouveaux dirigeants mandataires sociaux en cours d'exercice, la politique de rémunération décrite ci-dessous leur serait applicable jusqu'à l'adoption d'une nouvelle politique par la prochaine Assemblée Générale.

Le Conseil d'administration et le Comité des nominations et des rémunérations veillent à la prévention et à la gestion de tout conflit d'intérêts pouvant intervenir, en particulier dans le processus de décision en matière de rémunérations. À cette fin, le Comité des nominations et des rémunérations est composé en majorité d'Administrateurs indépendants ainsi que d'une Administratrice représentant les salariés. Enfin, conformément aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'administration, le Président-directeur général ne participe ni aux délibérations ni au vote de sa rémunération.

Les mesures prises par la Société afin de prévenir les conflits d'intérêts sont présentées en section 4.3.3 du Document d'enregistrement universel.

(1) Cette section permet de répondre aux points de données [ESRS 2 paragraphe 29 a-e] et [ESRS E1 paragraphe 13], inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.1.3.3 Les mécanismes incitatifs liés à la performance durable » et dans la section « 3.1.2.1.2 Une gouvernance établie ».

(2) Air Liquide, Airbus Group, Arcelormittal, Axa, BNP Paribas, Bouygues, Bureau Veritas, Cap Gemini, Carrefour, Crédit Agricole, Danone, Dassault Systèmes, Edenred, Engie, EssilorLuxottica, Eurofins Scientific, Euronext, Hermes International, Kering, L'Oréal, Legrand, LVMH, Michelin, Orange, Pernod Ricard, Publicis Groupe SA, Renault, Safran, Saint Gobain, Sanofi, Schneider Electric, Société Générale, Stellantis, STMicroelectronics, Thales, TotalEnergies, Unibail-Rodamco-Westfield, Veolia Environnement, Vinci.

(3) Choice, IHG, NH Hoteles, Hilton, Marriott, Whitbread, Hyatt, Melia, Wyndham.

La durée du mandat du Président-directeur général est de trois ans. Il peut être mis fin au mandat du Président-directeur général à tout moment par le Conseil d'administration.

Lors de sa réunion du 19 février 2025, le Conseil d'administration a réaffirmé l'importance stratégique des objectifs fixés pour le Groupe à l'horizon 2027 dans le cadre du *Capital Market Day* et de la poursuite de la feuille de route engagée par l'équipe pour atteindre ces objectifs. Il a, dans ce contexte, décidé, à l'unanimité, de proposer par anticipation le renouvellement du mandat de M. Sébastien Bazin à l'Assemblée Générale 2025, pour la durée statutaire de trois ans.

M. Sébastien Bazin a également été renouvelé dans ses fonctions de Président-directeur général pour la même durée. À cette occasion, le Conseil d'administration a revu et réévalué la rémunération globale du Président-directeur général.

Le Conseil d'administration a, dans ses séances des 18 février et 19 mars 2026, approuvé les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations portant sur la rémunération du Président-directeur général. Le Comité s'est appuyé sur des études de rémunérations réalisées par des cabinets externes spécialisés sur les dirigeants mandataires sociaux des sociétés de taille comparable. Il a également pris en compte les suggestions des actionnaires de la Société quant à la rémunération du Président-directeur général. Il a ainsi été décidé de conserver à l'identique les éléments composant sa rémunération totale décidée lors de son renouvellement de mandat en 2025, à savoir : le montant de sa rémunération fixe annuelle, le montant de référence de sa rémunération variable annuelle ainsi que la part de rémunération qui lui est attribuée en droits à actions de performance au titre de sa rémunération long terme. Certaines modalités, les critères et objectifs des rémunérations variables annuelle, exceptionnelle et long terme ont néanmoins évolué pour mieux refléter l'ambition du Groupe et les attentes des actionnaires.

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature qui peuvent être accordés au Président-directeur général sont décrits ci-après.

Éléments court terme

Les éléments court terme de la rémunération du Président-directeur général sont les suivants :

(i) **Une rémunération fixe annuelle** qui tient compte de l'expérience du Président-directeur général, de ses responsabilités et des pratiques de marché.

Pour l'exercice 2026, la rémunération fixe annuelle brute de M. Sébastien Bazin s'élève à 950 000 euros (inchangée depuis le 1er janvier 2016).

(ii) **Une rémunération variable annuelle** qui dépend de la contribution du Président-directeur général à la réussite du Groupe, relative notamment à sa performance financière et extra-financière et déterminée selon le niveau d'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs définis par le Conseil d'administration (représentant respectivement 80 % et 20 % de la rémunération variable annuelle). Ces objectifs sont détaillés ci-après.

Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, peut déclencher de 0 % à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente. Chaque objectif qualitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, peut déclencher de 0 % à 120 % de la part de la rémunération variable qu'il représente.

Pour l'exercice 2026, la rémunération variable peut représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence brut de 1 400 000 euros, soit de 0 % à 221 % de la rémunération fixe annuelle.

Si la rémunération variable atteignait 100 % du montant de référence, elle s'élèverait à 147 % de la rémunération fixe annuelle.

Le Conseil a arrêté comme suit les objectifs de performance ainsi que les courbes de paiement conditionnant le versement de la rémunération variable annuelle :

1. les objectifs quantitatifs (poids total de 80 %) :

- critères financiers (50 %) :
  - excédent brut d'exploitation (EBE) courant en ligne avec le budget 2026 (25 %),
  - *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel en ligne avec le budget 2026 (25 %).

  La nature et le poids des critères financiers ont été reconduits à l'identique, permettant ainsi de maintenir un poids global significatif sur les critères financiers et de rester alignés avec les pratiques de marché ;
- critères extra-financiers (30 %) :
  - croissance nette du réseau (15 %),
  - critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) (15 %).

S'agissant des critères ESG, il a été décidé de maintenir leur poids total et de faire évoluer le critère social afin que la performance extra-financière du Groupe continue de refléter les sujets identifiés comme prioritaires. Les critères ESG ainsi retenus sont les suivants :

Pilier Séjour (10 %), deux critères :

- Réduction de l'intensité hydrique (l./chambre occupée) dans les hôtels filiales, managés et franchisés au 31 décembre 2026, par rapport à 2025 (sur la base du réseau au 31 décembre 2025) (5 %).
- Pourcentage d'hôtels filiales, managés et franchisés éco-certifiés au 31 décembre 2026 (sur la base du réseau au 31 décembre 2025) (5 %). Il est précisé qu'un hôtel est dit éco-certifié lorsqu'il se voit délivré un écolabel par un partenaire certificateur reconnu.

Pilier Humain (5 %), un critère :

- Pourcentage d'hôtels, filiales et managés, ayant réalisé une analyse de conformité aux critères d'accessibilité au 31 décembre 2026.

Le niveau de réalisation attendu de ces critères ESG a été établi de manière précise et exigeante.

Le tableau ci-après présente les objectifs et les taux de paiement de chaque critère quantitatif :

Critères	Atteinte du critère	Taux de paiement
EBE courant	< 90 % Budget 2025	0 %
	= 90 % Budget 2025 (min)	50 %
	Budget 2025 (cible)	100 %
	≥ 105 % Budget 2025 (max)	160 %
Free cash-flow	< 90 % Budget 2025	0 %
	= 90 % Budget 2025 (min)	50 %
	Budget 2025 (cible)	100 %
	≥ 105 % Budget 2025 (max)	160 %
Croissance nette du réseau	< 3 %	0 %
	3 % (min)	50 %
	4 % (cible)	100 %
	≥ 5 % (max)	160 %
Réduction de l'intensité hydrique	< 1,3 %	0 %
	1,3 % (min)	50 %
	1,7 % (cible)	100 %
	≥ 2,3 % (max)	160 %
Hôtels éco-certifiés	< 60 %	0 %
	60 % (min)	50 %
	65 % (cible)	100 %
	≥ 75 % (max)	160 %
Accessibilité	< 60 %	0 %
	60 % (min)	50 %
	75 % (cible)	100 %
	≥ 90 % (max)	160 %

Il est précisé qu'en cas d'atteinte des critères entre les seuils min/cible/max, les taux de paiement sont déterminés de manière linéaire.

2. les objectifs qualitatifs (poids total de 20 %) :

- faire évoluer l'organisation et les modes de travail pour accompagner la stratégie d'accélération de la franchise ;
- développement du *Top leadership*.

Le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, réaffirmé l'importance de la feuille de route stratégique du Groupe et des objectifs qui avaient été communiqués lors du *Capital Market Day* et, plus particulièrement, la transformation des opérations du Groupe et de sa stratégie vers plus de franchise. À cet effet, il a confirmé que la priorité pour M. Sébastien Bazin, telle que reflétée dans l'objectif qualitatif de sa rémunération variable, était alors de faire évoluer l'organisation et les modes de travail pour accompagner au mieux ce mouvement. Enfin, le Conseil d'administration souhaite que le Président-directeur général prépare l'avenir du Groupe en portant une attention particulière au Développement des *Top leaders* du Groupe.

Critères et pondération des éléments de rémunération variable annuelle du Président-directeur général

Détail des objectifs quantitatifs	Poids du critère	En % du montant de référence		
		Min.	Cible	Max [1]
Excédent brut d'exploitation (EBE) courant *vs* budget 2026	25 %	0 %	25 %	40 %
Free cash-flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel vs budget 2026	25 %	0 %	25 %	40 %
Croissance nette du réseau	15 %	0 %	15 %	24 %
Pourcentage de réduction de l'intensité hydrique (l./chambre occupée) dans les hôtels filiales, managés et franchisés au 31 décembre 2026 par rapport à 2025	5 %	0 %	5 %	8 %
Pourcentage d'hôtels filiales, managés et franchisés éco-certifiés au 31 décembre 2026	5 %	0 %	5 %	8 %
Pourcentage d'hôtels détenus, filiales et managés ayant réalisé une analyse de conformité aux critères d'accessibilité au 31 décembre 2026	5 %	0 %	5 %	8 %
Total quantitatifs	**80 %**	**0 %**	**80 %**	**128 %**

(1) Chaque objectif quantitatif peut déclencher jusqu'à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente.

Détail de l'objectif qualitatif	Poids du critère	En % du montant de référence		
		Min.	Cible	Max [1]
Faire évoluer l'organisation et les modes de travail pour accompagner la stratégie d'accélération de la franchise et Développement du Top leadership	20 %	0 %	20 %	24 %
Total qualitatif	**20 %**	**0 %**	**20 %**	**24 %**
Total quantitatifs et qualitatif en % du montant de référence		**0 %**	**100 %**	**150 %** [2]
Total variable en % de la rémunération fixe (montant plafonné)		0 %	147 %	221 %

(1) Chaque objectif qualitatif peut déclencher jusqu'à 120 % de la part de la rémunération variable qu'il représente.
(2) Le montant total de la rémunération variable est plafonné à 150 % du montant de référence.

(iii) 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. Afin de répondre à la demande d'actionnaires, le Conseil a précisé que cette prime exceptionnelle ne serait due qu'en cas d'opération ou de transaction majeure, transformante et créant de la valeur pour les actionnaires. Si le Conseil décidait de verser une telle prime, les circonstances la justifiant et son montant seraient communiqués et expliqués. En tout état de cause, le montant de cette prime ne pourrait excéder un plafond équivalent à 100 % de la rémunération totale annuelle court terme cible (fixe et variable de référence). En augmentant le plafond tout en définissant mieux les circonstances pouvant justifier le versement d'une telle prime, le Conseil a souhaité en faire un instrument de récompense pertinent, efficace et aligné sur les intérêts des actionnaires.

En tout état de cause, et sous réserve de l'approbation de la présente politique de rémunération lors de l'Assemblée Générale annuelle 2026, le versement de la rémunération variable du Président-directeur général et, le cas échéant, de sa rémunération exceptionnelle sera conditionné à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2027.

Éléments long terme

Des actions de performance de la Société sont régulièrement attribuées au dirigeant mandataire social ainsi qu'à certains salariés du Groupe, sous réserve de la satisfaction de conditions de performance et de présence. Ces attributions ont pour objectif d'aligner les intérêts du Président-directeur général avec ceux des actionnaires et de l'inciter à délivrer une performance de long terme. Les conditions de performance (internes et externes) des plans sont arrêtées par le Conseil d'administration. Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, chaque année, les plans sont principalement émis durant le premier semestre.

Lors de sa réunion du 18 février 2026, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé de maintenir le plafond du nombre d'actions de performance pouvant être attribuées au Président-directeur général à un nombre équivalent à 280 % de sa rémunération fixe annuelle brute. Cette attribution ne peut représenter, en tout état de cause, plus de 15 % du nombre total d'actions de performance attribuées à l'ensemble des salariés en vertu d'une résolution ayant autorisé l'attribution des actions.

L'acquisition de ces actions de performance reste subordonnée, d'une part, à la présence du Président-directeur général dans le Groupe à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans (sauf décès, invalidité ou départ en retraite), et, d'autre part, à l'atteinte des conditions de performance ci-après décrites et mesurées à l'issue d'une période de trois ans.

Lors de sa réunion du 19 mars 2026, le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé de maintenir inchangée la nature des conditions de performance, ces dernières étant toujours alignées avec l'ambition long terme du Groupe.

Toutefois, afin de tenir compte des avis exprimés par les actionnaires lors d'échanges avec la Direction dont il a été rendu compte en Conseil d'administration, ce dernier, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de faire évoluer le poids des conditions relatives à l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant et de *Total Shareholder Return* (TSR), les seuils de déclenchement de l'acquisition des conditions internes liés à l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant et au Free Cash-Flow, ainsi que le seuil d'acquisition maximum de la condition d'excédent brut d'exploitation (EBE) courant. Le Conseil a souhaité augmenter le poids de la condition liée au TSR afin de renforcer le lien entre la rémunération long-terme du Président-directeur général et la performance relative du cours de l'action de la Société et ainsi, de mieux aligner sa rémunération sur les intérêts des actionnaires. En conséquence, le Conseil a diminué le poids de la condition relative à l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant. Par ailleurs, le Conseil, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, toujours afin de tenir compte des échanges avec ses actionnaires, a décidé de rendre cette rémunération variable long-terme plus exigeante, en réhaussant de 75 % à 90 % le seuil de déclenchement de l'acquisition des deux conditions internes financières et d'augmenter le seuil d'acquisition maximum de la condition EBE courant de 102 % à 105 %. En contrepartie, et afin de maintenir le caractère inictatif de ce mécanisme de rémunération, le pourcentage d'acquisition maximum a été relevé de 130 % à 150 % pour l'ensemble des conditions. Par conséquent, l'acquisition finale peut représenter au maximum 150 % du nombre d'actions initialement attribué.

Par conséquent, les conditions de performance sont les suivantes :

- conditions internes (poids 70 %) :
  - excédent brut d'exploitation (EBE) courant par rapport au budget (30 %),
  - *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (20 %),
  - niveau d'atteinte de la réduction des émissions de gaz à effet de serre des sièges, bureaux, filiales et autres activités au 31 décembre 2028, par rapport à 2019 (10 %),
  - pourcentage de femmes dans la population VP et au-delà (salariés du Groupe dans les sièges et filiales, hors directeurs d'hôtels) au 31 décembre 2028 (10 %) ;
- condition externe relative (poids 30 %) :
  - *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor considéré par rapport à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG) mesuré sur la période du 1er janvier 2026 au 31 décembre 2028.

S'agissant des conditions ESG, le Conseil d'administration a décidé de faire évoluer les conditions ESG telles que redéfinies et mentionnées ci-dessus. En effet, le Conseil a souhaité assurer la continuité des engagements du Groupe en matière environnementale et sociale, tout en assurant la cohérence des objectifs avec son modèle d'affaire. Aussi, le Conseil d'administration a demandé à la Direction d'intensifier les efforts pour assurer l'exemplarité du Groupe en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre sur son périmètre légal (bureaux, autres activités, hôtels filiales). Sur le volet social, après avoir constaté la progression de la parité de genre parmi les postes à responsabilité ces dernières années, le Conseil a demandé à la Direction de poursuivre son action sur le long-terme afin de structurer des filières de formation, de développement et de succession robustes.

Le tableau ci-après présente les objectifs et les échelles d'acquisition de chaque condition de performance :

Conditions de performance	Atteinte de la condition	Pourcentage d'actions acquises
EBE courant	Moyenne 2026, 2027 et 2028 < 90 %	0 %
	Moyenne 2026, 2027 et 2028 = 90 % (min)	50 %
	Moyenne 2026, 2027 et 2028 = 100 % (cible)	100 %
	Moyenne 2026, 2027 et 2028 ≥ 105 % (max)	150 %
Free cash-flow	Moyenne 2026, 2027 et 2028 < 90 %	0 %
	Moyenne 2026, 2027 et 2028 = 90 % (min)	50 %
	Moyenne 2026, 2027 et 2028 = 100 % (cible)	100 %
	Moyenne 2026, 2027 et 2028 ≥ 105 % (max)	150 %
Niveau d'atteinte de la réduction des émissions de gaz à effet de serre	< 20 %	0 %
	20 % (min)	50 %
	37,8 % (cible)	100 %
	≥ 50 % (max)	150 %
Pourcentage de femmes dans la population VP et au-delà	< 42 %	0 %
	42 % (min)	50 %
	43 % (cible)	100 %
	≥ 44 % (max)	150 %
TSR relatif	< 100 % Évolution indice de référence	0 %
	100 % Évolution indice de référence (min)	90 %
	102,5 % Évolution indice de référence (cible)	100 %
	105 % Évolution indice de référence	120 %
	≥ 110 % Évolution indice de référence (max)	150 %

Il est précisé qu'en cas d'atteinte des critères entre les seuils min/cible/max, les pourcentages d'actions acquises sont déterminés de manière linéaire.

Ces conditions de présence et de performance sont identiques à celles applicables à l'ensemble des salariés du Groupe bénéficiaires d'une attribution d'actions de performance.

Le Président-directeur général est en outre tenu à une obligation de conservation d'actions jusqu'à la cessation de ses fonctions (tel que plus amplement détaillé en section 4.6.2).

La présente politique de rémunération ne prévoit pas de mécanisme de restitution des rémunérations variables (rémunérations variables annuelle et long terme).

Autres avantages et bénéfices attachés à l'exercice du mandat du Président-directeur général

Les autres avantages dont bénéficie le Président-directeur général sont les suivants :

(i) **Une voiture de fonction**.

(ii) **Une assurance chômage** en cas de perte d'activité professionnelle. La Société a contracté auprès de l'Association pour la garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier le Président-directeur général d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Les indemnités, fonction du revenu net fiscal professionnel de l'année précédente, sont versées à compter du trente et unième jour de chômage continu. La durée d'indemnisation maximale dont pourrait bénéficier M. Sébastien Bazin est de 24 mois pour un montant total plafonné à 480 600 euros selon le barème 2025.

(iii) **Des prestations de services de conseils en matière patrimoniale** fournies par une société externe, dans la limite de 100 heures par année.

(iv) **Des régimes de retraite supplémentaires :** le dirigeant mandataire social, comme plusieurs dizaines de cadres en France, est éligible au dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif mis en place au sein de la Société. Ce dispositif répond aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, dans les conditions décrites ci-dessous.

Ce dispositif est constitué d'un régime à cotisations définies ou Plan d'Épargne Retraite Obligatoire – PERO, mis en œuvre dans le cadre des articles L. 242-1 et L. 911-1 du Code de la Sécurité sociale, complété par un régime de retraite à prestations définies et à droits acquis en application des dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale (dit régime « L. 137-11-2 »). Ces deux régimes ont été externalisés par le Groupe auprès d'un organisme habilité, auquel sont versées les primes afférentes.

- **Un régime de retraite à cotisations définies ou plan d'épargne retraite obligatoire – PERO**

  Sont éligibles à ce régime le dirigeant mandataire social de la Société ainsi que les cadres du Groupe ayant au moins un an d'ancienneté et une rémunération de référence annuelle [1] supérieure à quatre Plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS). Les participants percevront au moment de la liquidation de leur retraite une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société pour chaque participant s'élève à 8 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année considérée, dans la limite de huit PASS. Conformément aux dispositions du Code de la sécurité sociale, les participants conservent leurs droits au titre de ce régime en cas de départ de l'entreprise avant la liquidation de leur retraite.

  Pour la quote-part de cotisation correspondant au plafond d'exonération sociale (5 % de la rémunération dans la limite de cinq PASS), la Société verse le forfait social de 20 % sur la base du montant total de la cotisation employeur et le bénéficiaire a à sa charge le paiement de la Contribution sociale généralisée (CSG) et de la Contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS) sur la base du montant individuel qui lui a été accordé.

  Sur la quote-part de cotisation supérieure au plafond susvisé, la Société verse les cotisations de sécurité sociale (part patronale) et le bénéficiaire a à sa charge le paiement de la CSG, de la CRDS et des cotisations de sécurité sociale (part salariale).

  M. Sébastien Bazin, dirigeant mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération de référence annuelle supérieure à quatre PASS, réunit les conditions d'éligibilité au Plan d'Épargne Retraite Obligatoire (PERO). Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion. Le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société correspond à 8 % de sa rémunération de référence annuelle versée au cours de l'année considérée, dans la limite de huit PASS.

  Ce dispositif peut être dénoncé, s'agissant de M. Sébastien Bazin, par délibération du Conseil d'administration.

- **Un régime de retraite à prestations définies et à droits acquis en application des dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale (dit régime « L. 137-11-2 »)**

  Sont éligibles à ce régime le dirigeant mandataire social ainsi que les cadres dirigeants ayant plus de six mois d'ancienneté et une rémunération de référence annuelle [1] supérieure à huit PASS. Les participants percevront, au moment de la liquidation de leur retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion sur option.

  M. Sébastien Bazin, dirigeant mandataire social de la Société, ayant plus de six mois d'ancienneté et une rémunération de référence annuelle supérieure à huit PASS réunit les conditions d'éligibilité au régime de retraite « L. 137-11-2 » qui a été mis en place par la Société. Ce régime a donné lieu à la souscription d'un contrat d'assurance.

  M. Sébastien Bazin percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion sur option.

  Ce régime prévoit une acquisition progressive de droits, calculés pour chaque année de participation au régime. Ces droits représentent de 1,6 % à 2,4 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir :

  - part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 1,6 % ;
  - part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 2,4 % ;
  - part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 1,6 %.

  Les droits acquis annuellement sont plafonnés à 3 % de la rémunération de référence annuelle considérée. Ces droits constituent la rente viagère à percevoir *in fine*.

  Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a en outre soumis le versement de la rente servie par le régime de retraite supplémentaire à prestations définies « L. 137-11-2 » à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes :

  - l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant par rapport au budget (pour 50 %) ;
  - le *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %).

  La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 75 % déclenche l'acquisition des droits (en dessous de 75 %, l'acquisition des droits est calculée de manière linéaire). Ces conditions de performance et leur niveau d'atteinte sont revus et validés chaque année par le Conseil d'administration.

  Les droits acquis pour une année donnée de participation correspondent donc à la somme des montants obtenus pour chacune des tranches ci-dessus, sous réserve de la satisfaction des conditions de performance. Le montant de la rente viagère finale correspond à la somme des droits acquis ainsi calculés pour chaque année, dans la limite de 30 points (tout au long de la carrière).

  Ce dispositif peut être dénoncé, s'agissant de M. Sébastien Bazin, par délibération du Conseil d'administration.

(1) La rémunération de référence annuelle est définie comme le salaire annuel brut de base, la rémunération variable brute, le montant des avantages en nature et les éventuelles primes exceptionnelles versées en numéraire au cours de l'exercice considéré.

En outre, M. Sébastien Bazin bénéfice toujours potentiellement du régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 ») dont les caractéristiques sont détaillées à la section 4.5.2.2 du présent Document d'enregistrement universel, étant précisé que ce régime a été gelé et qu'aucun nouveau droit conditionnel à prestations n'a été ou ne sera alloué au titre de périodes d'emploi postérieures au 31 décembre 2019. Ce dispositif peut être dénoncé, s'agissant de M. Sébastien Bazin, par délibération du Conseil d'administration.

(v) **Une indemnité en cas de cessation de son mandat social :** le Conseil d'administration a fixé l'indemnité de départ du Président-directeur général à deux fois la totalité de la rémunération fixe et variable due au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social. Cette indemnité pourra être due à la double condition que les critères de performance fixés par le Conseil d'administration soient atteints et qu'il s'agisse d'un départ contraint, à savoir la révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de Président-directeur général ou le non-renouvellement du mandat d'Administrateur. Il est précisé que le versement des indemnités de départ au Président-directeur général est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Les critères de performance applicables à ladite indemnité arrêtés par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, sont les suivants :

- l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant par rapport au budget (pour 50 %) ;
- le *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %).

La mesure de la performance se fera de la manière suivante :

- si le taux d'atteinte annuel moyen des trois dernières années des critères est supérieur ou égal à 75 %, la totalité de l'indemnité est due ;
- si le taux d'atteinte annuel moyen des trois dernières années des critères est supérieur ou égal à 65 % et inférieur à 75 %, la moitié de l'indemnité est due ;
- si le taux d'atteinte annuel moyen des trois dernières années des critères est inférieur à 65 %, aucune indemnité n'est due.

Mandat d'Administrateur

Le Président-directeur général ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur de la Société.

Synthèse de la structure globale de la politique de rémunération du Président-directeur général

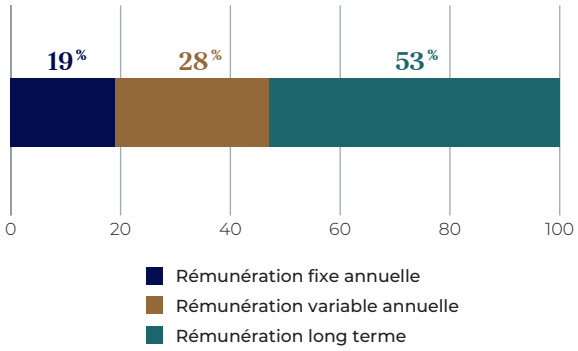
Éléments	Critères et objectifs	Montant/pondération
Rémunération fixe annuelle	Déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations en fonction notamment : • de l'expérience ; • des responsabilités ; • des pratiques de marché.	950 000 euros Inchangée depuis le 1er janvier 2016 (1)
Rémunération variable annuelle	Une rémunération variable annuelle qui varie en fonction du niveau d'atteinte des objectifs suivants :	La rémunération variable peut représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence de 1 400 000 euros, soit de 0 % à 221 % de la rémunération fixe annuelle
	Objectifs quantitatifs (80 % de la rémunération variable annuelle) : • **financiers :** EBE courant *vs* budget 2026 et *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel vs budget 2026 ; • **extra-financiers :** Croissance nette du réseau ; Réduction de l'intensité hydrique (l./chambre occupée) dans les hôtels filiales, managés et franchisés au 31 décembre 2026, par rapport à 2025 ; Pourcentage d'hôtels filiales, managés et franchisés éco-certifiés au 31 décembre 2026 ; Pourcentage d'hôtels détenus, filiales et managés ayant réalisé une analyse de conformité aux critères d'accessibilité au 31 décembre 2026	Chaque objectif quantitatif peut déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente
	Objectif qualitatif (20 % de la rémunération variable annuelle) : • faire évoluer l'organisation et les modes de travail pour accompagner la stratégie d'accélération de la franchise et Développement du *Top leadership*	Cet objectif qualitatif peut déclencher de 0 % à 120 % de la rémunération variable qu'il représente
Long terme	**Attributions gratuites d'actions,** sous réserve de la satisfaction de conditions de performance arrêtées par le Conseil d'administration et d'une condition de présence.	Représente un pourcentage de 280 % de la rémunération fixe annuelle déterminée par le Conseil d'administration

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

La présente politique de rémunération du Président-directeur général sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2026. 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 2026.

La présente politique prend en compte les différents commentaires exprimés par les investisseurs ainsi que le vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale 2025.

Structure globale de la rémunération du Président-directeur général



4.5.2 Rémunération des mandataires sociaux (soumise au vote *ex post* des actionnaires en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce)

4.5.2.1 Rémunération des Administrateurs

Le Conseil d'administration, faisant application de la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale du 28 mai 2025 et présentée à la section 4.5.2 du Document d'enregistrement universel 2024, a réparti pour l'exercice 2025 un montant brut total de 1 371 689 euros (sur un montant global maximal fixé à 1 440 000 euros bruts par l'Assemblée Générale du 31 mai 2024), et dont le détail figure dans le tableau ci-dessous.

Il est rappelé que M. Sébastien Bazin, Président-directeur général, ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.

Les Administrateurs n'ont perçu aucune rémunération d'une quelconque entreprise incluse dans le périmètre de consolidation au cours de l'exercice 2025, à l'exception de Mesdames Iliane Dumas et Christine Serre, Administratrices représentant les salariés, qui perçoivent une rémunération au titre de leur contrat de travail.

Enfin, il n'y a pas eu lieu, sur l'exercice, de suspendre la rémunération des Administrateurs conformément aux dispositions de l'article L. 225-45 alinéa 2 du Code de commerce.

Cette rémunération sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2026.

Rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants
(Tableau 3 – Nomenclature AFEP-MEDEF)

		Exercice 2024		Exercice 2025	
Conseil d'administration *(en euros)*		**Montants attribués au titre de l'exercice 2024**	**Montants versés au cours de l'exercice 2024**	**Montants attribués au titre de l'exercice 2025**	**Montants versés au cours de l'exercice 2025**
Asma Abdulrahman Al-Khulaifi	Total	117 483	114 174	126 933	117 483
	Dont part fixe	*36 574*	*33 591*	*35 290*	*36 574*
	Dont part variable	*80 909*	*80 583*	*91 642*	*80 909*
Ugo Arzani	Total	116 354	114 174	116 839	116 354
	Dont part fixe	*36 574*	*33 591*	*35 290*	*36 574*
	Dont part variable	*79 780*	*80 583*	*81 549*	*79 780*
Hélène Auriol-Potier	Total	145 690	119 656	140 654	145 690
	Dont part fixe	*45 463*	*39 074*	*43 965*	*45 463*
	Dont part variable	*100 227*	*80 583*	*96 689*	*100 227*
Iliane Dumas [1]	Total	76 780	92 978	49 258	76 780
	Dont part fixe	*24 722*	*26 281*	*23 724*	*24 722*
	Dont part variable	*52 058*	*66 697*	*25 534*	*52 058*
Katherine Fleming [2]	Total	N/A	N/A	*24 846*	N/A
	Dont part fixe	*N/A*	*N/A*	*9 406*	*N/A*
	Dont part variable	*N/A*	*N/A*	*15 440*	*N/A*
Qionger Jiang	Total	83 255	89 524	87 977	83 255
	Dont part fixe	*27 685*	*28 108*	*26 616*	*27 685*
	Dont part variable	*55 570*	*61 416*	*61 361*	*55 570*
Anne-Laure Kiechel	Total	76 685	76 651	95 106	76 685
	Dont part fixe	*30 648*	*22 326*	*33 845*	*30 648*
	Dont part variable	*46 037*	*54 325*	*61 261*	*46 037*
Iris Knobloch	Total	164 330	157 284	136 763	164 330
	Dont part fixe	*95 463*	*89 074*	*60 461*	*95 463*
	Dont part variable	*68 867*	*68 210*	*76 302*	*68 867*
Bruno Pavlovsky	Total	142 632	121 484	123 259	142 632
	Dont part fixe	48 426	*40 902*	*46 857*	48 426
	Dont part variable	*94 206*	*80 583*	*76 402*	*94 206*
Nicolas Sarkozy	Total	79 743	82 582	67 590	79 743
	Dont part fixe	*27 685*	*28 108*	*26 616*	*27 685*
	Dont part variable	*52 058*	*54 473*	*40 974*	*52 058*
Christine Serre [1]	Total	89 497	68 364	82 194	89 497
	Dont part fixe	*21 759*	*24 453*	*20 833*	*21 759*
	Dont part variable	*67 738*	*43 911*	*61 631*	*67 738*
Isabelle Simon	Total	151 036	119 674	203 630	151 036
	Dont part fixe	*48 426*	*40 902*	*81 807*	*48 426*
	Dont part variable	*102 610*	*78 773*	*121 823*	*102 610*
Sarmad Zok	Total	122 375	121 116	116 639	122 375
	Dont part fixe	*36 574*	*33 591*	*35 290*	*36 574*
	Dont part variable	*85 801*	*87 525*	*81 349*	*85 801*

(1) Conformément à l'article 8 du Règlement intérieur, les Administratrices représentant les salariés ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat. La Société s'est engagée à verser une somme équivalente à l'Association d'Entraide aux Collaborateurs Accor.
(2) Rémunération due au titre du mandat d'Administratrice ayant pris effet le 28 mai 2025.

4.5.2.2 Rémunération du Président-directeur général

La rémunération du Président-directeur général versée au cours de l'exercice 2025 ou attribuée au titre du même exercice est conforme à la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale du 28 mai 2025 en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, et présentée ci-après.

Au cours de l'exercice 2025, aucune dérogation à la politique approuvée n'a été réalisée.

La synthèse des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre de ce même exercice au Président-directeur général qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2026 en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Le Président-directeur général n'a perçu aucune rémunération d'une quelconque entreprise incluse dans le périmètre de consolidation au cours de l'exercice 2025.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe annuelle	950 000 €	La rémunération fixe annuelle de M. Sébastien Bazin pour l'exercice 2025 a été arrêtée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations. Ce montant est conforme à la politique de rémunération approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale tenue le 28 mai 2025 et présentée à la section 4.5.1 du Document d'enregistrement universel 2024. Ce montant a été versé mensuellement au cours de l'exercice 2025.
Rémunération variable annuelle	1 556 577 €	Conformément à la politique de rémunération approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale tenue le 28 mai 2025, le montant de la rémunération variable de M. Sébastien Bazin pouvait représenter de 0 % à 150 % du montant de référence brut. Le montant de référence brut de 1 400 000 euros représentait 147 % de sa rémunération fixe annuelle. Le montant de rémunération variable versé est fonction du niveau d'atteinte des objectifs fixés par le Conseil d'administration rappelés ci-dessous : • **les objectifs quantitatifs (poids total de 80 %),** à savoir : • critères financiers (50 %) : – excédent brut d'exploitation (EBE) courant en ligne avec le budget 2025 (25 %), – *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel en ligne avec le budget 2025 (25 %), • critères extra-financiers (30 %) : – croissance nette du réseau (15 %), – critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) (15 %) : – réduction de la performance hydrique (m^3/chambre occupée) au 31 décembre 2025, par rapport à 2024 (sur la base du réseau au 31 décembre 2024) (2,5 %), – pourcentage d'hôtels filiales, managés et franchisés éco-certifiés au 31 décembre 2025 (sur la base du réseau au 31 décembre 2024) (5 %), – pourcentage de femmes ayant un poste au moins équivalent à un niveau VP (Vice-président) selon la classification interne du Groupe au 31 décembre 2025 (5 %) ; • **les objectifs qualitatifs (poids total de 20 %),** à savoir : • communication et mise en œuvre de la feuille de route 2025/2028 et développement des talents. Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, pouvait déclencher de 0 % à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente, et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération variable annuelle (suite)		Sur ces bases et compte tenu de son appréciation du niveau d'atteinte de ces objectifs, le Conseil d'administration a fixé, lors de sa séance du 18 février 2026, la rémunération variable de M. Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2025 à **1 556 577 euros**, dont : • **1 220 577 euros au titre des objectifs quantitatifs**, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 109 % : ◦ critères financiers : Pour ce qui concerne le critère d'EBE courant, l'objectif a été partiellement atteint : le taux de réalisation de 99,6 % permet un paiement de 97,9 % sur ce critère. Pour ce qui concerne le critère de *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel, l'objectif a été dépassé : le taux de réalisation de 100,8 % permette un paiement de 109,6 % sur ce critère ; ◦ critères extra-financiers : Pour ce qui concerne le critère lié à la croissance nette du réseau, le budget a été atteint à 100 %, permettant ainsi le paiement de ce critère à 100 %. *Critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance* : Pour ce qui concerne les critères liés à la réduction de la performance hydrique (m^3/chambre occupée) et au pourcentage d'hôtels filiales, managés et franchisés éco-certifiés, les objectifs ont été dépassés. Aussi, les pourcentages atteints, respectivement de 5,2 % et de 56,7 % permettent un paiement de 136 % sur le critère de réduction de la performance hydrique et de 110,2 % sur le critère lié au pourcentage d'hôtels filiales, managés et franchisés éco-certifiés. Pour ce qui concerne le critère lié au pourcentage de femmes ayant un poste au moins équivalent à un niveau VP (Vice-président), l'objectif a été également dépassé. Ainsi, le pourcentage atteint de 41,2 % permet un paiement maximum de 160 % sur ce critère. • **336 000 euros au titre des objectifs qualitatifs**, lesquels ont été atteints à hauteur de 120 %. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a estimé que la feuille de route stratégique a été largement communiquée et comprise par l'ensemble de l'entreprise et executée. Cela s'est d'ailleurs matérialisé par la réalisation des objectifs moyen-terme que le Groupe s'était fixé dans un environnement particulièrement incertain. Le Conseil a par ailleurs reconnu le travail de développement des talents, lequel est en cours d'aboutissement avec les nominations annoncées au cours de l'année 2025 et en ce début d'année. Il en résulte que la rémunération variable annuelle de M. Sébastien Bazin représente 111,2 % du montant de référence et 163,9 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de 2025 Il est rappelé que le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2025 est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle 2026.
Rémunération exceptionnelle	NA	M. Sébastien Bazin n'a pas bénéficié de rémunération exceptionnelle au cours de l'exercice 2025.
Actions de performance	Nombre d'actions = 87 218 (2 659 975 €)	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2025 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 28 mai 2025, M. Sébastien Bazin a bénéficié de l'attribution de 87 218 actions de performance au cours de l'exercice 2025, représentant 280 % de sa rémunération fixe annuelle brute (soit 0,04 % du capital de la Société au 31 décembre 2025), soumises aux conditions de performance suivantes : • conditions internes (poids 80 %) : ◦ pour 40 % : excédent brut d'exploitation (EBE) courant par rapport au Budget, ◦ pour 20 % : *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement (BFR) opérationnel par rapport au Budget, ◦ pour 10 % : réduction de la performance énergétique (kWh/m^2) au 31 décembre 2027, par rapport à 2023, ◦ pour 10 % : niveau moyen de déchets alimentaires (grammes/couvert) au 31 décembre 2027, dans 1 400 hôtels représentatifs ; • condition externe relative (poids 20 %) : ◦ *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor considéré par rapport à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt et IHG) [1].

(1) La société NH Hoteles n'étant plus cotée depuis septembre 2025, elle ne fait plus partie de la composition de l'indice de référence.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Actions de performance (suite)		L'atteinte des conditions de performance de ces plans sera mesurée à l'issue des trois ans de la période de mesure. Le nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve de la condition de présence, sera déterminé en fonction des taux de réalisation des conditions de performance détaillées ci-dessus, tels que validés par le Conseil d'administration. L'ensemble des conditions relatives à cette rémunération long terme sont détaillées en section 4.6.2. Pour acquérir définitivement le nombre d'actions initialement attribuées, les bénéficiaires sont également soumis à une condition de présence. En effet, pour acquérir définitivement l'intégralité des actions initialement attribuées, sous réserve du niveau de satisfaction des conditions de performance, M. Sébastien Bazin devra être dirigeant de la Société de façon continue jusqu'au 17 avril 2028 inclus, sauf décès, invalidité ou départ en retraite. En cas de cessation du mandat de dirigeant avant la date d'acquisition, le dirigeant perdra immédiatement le droit de recevoir la totalité des actions initialement attribuées, et ce, quel que soit le niveau de satisfaction des conditions de performance, sauf décision contraire du Conseil d'administration.
Rémunération en qualité d'Administrateur	NA	M. Sébastien Bazin ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.
Valorisation des avantages de toute nature	62 099 €	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2025 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 28 mai 2025, M. Sébastien Bazin bénéficie d'une voiture de fonction, d'une assurance chômage GSC et de prestations de services de conseil en matière patrimoniale fournies par une société externe, dans la limite de 100 heures pour 2025.
Indemnité de départ	NA	Lors de sa réunion en date du 16 décembre 2013, le Conseil d'administration a autorisé le principe du versement d'une indemnité de départ au bénéfice de M. Sébastien Bazin, puis a revu, le 19 février 2014, les critères de performance qui y étaient attachés. Cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, renouvelé lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018. Le Conseil d'administration du 15 décembre 2022 a revu les critères de performance attachés à cette indemnité de départ ; cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 17 mai 2023. Conformément à la politique de rémunération du Président-directeur général approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 28 mai 2025, M. Sébastien Bazin bénéficie d'une indemnité de départ d'un montant équivalent à deux fois la totalité de la rémunération fixe et variable due au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social. Cette indemnité sera due à la double condition que les critères de performance fixés par le Conseil d'administration soient atteints et qu'il s'agisse d'un départ contraint, à savoir la révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de Président-directeur général ou le non-renouvellement du mandat d'Administrateur. Les critères de performance conditionnant le paiement de l'indemnité de départ sont les suivants : • l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant par rapport au budget (pour 50 %) ; • le *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %). La mesure de la performance se fera de la manière suivante : • si le taux d'atteinte annuel moyen des trois dernières années des critères est supérieur ou égal à 75 %, la totalité de l'indemnité est due ; • si le taux d'atteinte annuel moyen des trois dernières années des critères est supérieur ou égal à 65 % et inférieur à 75 %, la moitié de l'indemnité est due ; • si le taux d'atteinte annuel moyen des trois dernières années des critères est inférieur à 65 %, aucune indemnité n'est due. Il est précisé que le versement des indemnités de départ au Président-directeur général est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein. Au cours de l'exercice 2025, M. Sébastien Bazin n'a pas perçu d'indemnité de départ.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Indemnité de non-concurrence	NA	M. Sébastien Bazin ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.
Régimes de retraite supplémentaire	0 € perçu	Les caractéristiques des régimes de retraite supplémentaire sont précisées dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2025 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 28 mai 2025. Les régimes de retraite supplémentaire dont bénéficie M. Sébastien Bazin sont : un régime de retraite à cotisations définies ou Plan d'Épargne Retraite Obligatoire – PERO, dont les conditions sont décrites ci-après, mis en œuvre dans le cadre des articles L. 242-1 et L. 911-1 du Code de la Sécurité sociale, complété par un régime de retraite à prestations définies et à droits acquis en application des dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale (dit régime « L. 137-11-2 ») et dont les conditions sont également décrites ci-après. Ces régimes ont été externalisés par le Groupe auprès d'un organisme habilité, auprès duquel sont versées les primes afférentes. M. Sébastien Bazin bénéficie en outre toujours d'un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 »), étant rappelé que ce régime a été gelé et qu'aucun nouveau droit conditionnel à prestations n'a été alloué au titre de périodes d'emploi postérieures au 31 décembre 2019. S'agissant du **régime à cotisations définies ou Plan d'Épargne Retraite Obligatoire – PERO** : M. Sébastien Bazin, dirigeant mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération de référence annuelle supérieure à quatre plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS), soit 188 400 euros en 2025, réunit les conditions d'éligibilité au plan d'épargne retraite obligatoire (PERO). Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société correspond à 8 % de sa rémunération de référence annuelle versée au cours de l'année considérée, dans la limite de huit PASS. Conformément aux dispositions du Code de la sécurité sociale, les participants conservent leurs droits au titre de ce régime en cas de départ de l'entreprise avant la liquidation de leur retraite. Le montant de la cotisation versée au titre de 2025 à un organisme assureur dans le cadre de ce régime pour M. Sébastien Bazin s'élève à 30 144 euros. Le montant estimatif de la rente annuelle de M. Sébastien Bazin au titre de ce régime s'élève, à la date de clôture de l'exercice, à 7 920 euros. Pour la quote-part de cotisation correspondant au plafond d'exonération sociale (5 % de la rémunération dans la limite de cinq PASS), la Société verse le forfait social de 20 % sur la base du montant total de la cotisation employeur et le bénéficiaire a à sa charge le paiement de la Contribution sociale généralisée (CSG) et de la Contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS) sur la base du montant individuel qui lui a été accordé. Sur la quote-part de cotisation supérieure au plafond susvisé, la Société verse les cotisations de Sécurité sociale (part patronale) et le bénéficiaire a à sa charge le paiement de la CSG, de la CRDS et des cotisations de Sécurité sociale (part salariale). S'agissant du **régime de retraite à prestations définies et à droits acquis** (dit régime « **L. 137-11-2** ») : M. Sébastien Bazin, dirigeant mandataire social de la Société, ayant plus de six mois d'ancienneté et percevant une rémunération de référence annuelle supérieure à huit PASS, soit 376 800 euros en 2025, réunit par ailleurs les conditions d'éligibilité au régime de retraite « L. 137-11-2 » qui a été mis en place par la Société. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion sur option. Il acquiert progressivement des droits, calculés pour chaque année de participation au régime. Ces droits représentent de 1,6 % à 2,4 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir : • part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 1,6 % ; • part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 2,4 % ; • part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 1,6 %. Les droits acquis annuellement sont plafonnés à 3 % de la rémunération de référence annuelle considérée. Ces droits constituent la rente viagère à percevoir *in fine*.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire (suite)		Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a en outre soumis le versement de la rente servie par le régime de retraite supplémentaire à prestations définies « L. 137-11-2 », pour l'année 2025, à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes : • l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant par rapport au budget (pour 50 %) ; • le *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %). La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 75 % déclenche l'acquisition des droits (en dessous de 75 %, l'acquisition des droits est calculée de manière linéaire). Le niveau d'atteinte de ces conditions, constaté et validé par le Conseil d'administration lors de la réunion du 18 février 2026, a permis l'acquisition de 100 % des droits au titre de l'exercice. Les droits acquis de Monsieur Sébastien Bazin, pour l'année 2025, se sont élevés à 43 709 euros soit 1,55 % de sa rémunération de référence annuelle 2025. Le montant de rente viagère finale acquis au titre de ce régime s'élève à 188 437 euros. S'agissant du **régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 »)** : M. Sébastien Bazin dirigeant mandataire social de la Société bénéfice toujours potentiellement des droits au titre de ce régime dont les caractéristiques sont détaillées ci-dessous. Il est rappelé qu'en application de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels à prestations définies, ce régime a été gelé et aucun nouveau droit conditionnel à prestations n'a été alloué au titre de périodes d'emploi postérieures au 31 décembre 2019. Pour acquérir annuellement des droits, M. Sébastien Bazin devait avoir une rémunération annuelle supérieure à cinq PASS et avoir rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année considérée. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever sa carrière dans le Groupe. À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. Le règlement du régime prévoit toutefois la possibilité de maintenir : • les droits potentiels au titre du régime en cas de révocation après l'âge de 55 ans, de mise en préretraite sur la période allant du départ de la Société jusqu'à la date de liquidation des droits au titre du régime de retraite de base, ou d'invalidité de 2e ou 3e catégorie au sens de la Sécurité sociale avant la liquidation des droits à retraite supplémentaire ; • les droits dérivés en cas de décès avant la liquidation des droits à retraite supplémentaire. La rente servie par ce régime sera réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies dit « Article 83 » en vigueur jusqu'en 2021 (transformé à partir du 1er juillet 2021 en régime à cotisations définies PERO tel que décrit ci-dessus) et issu des cotisations versées au titre des exercices antérieurs à 2020. Il a acquis progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime, jusqu'au 31 décembre 2019, en fonction de sa rémunération de référence annuelle (la rémunération de référence annuelle étant définie comme le salaire annuel brut de base, la rémunération variable et les éventuelles primes exceptionnelles versées au cours de l'exercice considéré). Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir : • part de la rémunération de référence comprise entre 4 PASS et 8 PASS : 1 % ; • part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 2 % ; • part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 3 % ; • part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 2 %. Le versement de la rente servie par ce régime de retraite supplémentaire à prestations définies était soumis à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes : • excédent brut d'exploitation (EBE) courant par rapport au budget (pour 50 %) ; • *free cash-flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %). Le niveau d'atteinte des conditions de performance a été validé chaque année par le Conseil d'administration.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire (suite)		Les droits potentiels pour une année donnée de participation correspondent donc à la somme des montants obtenus pour chacune des tranches ci-dessus, sous réserve de la satisfaction des conditions de performance. Le montant de la rente viagère finale correspond à la somme des droits potentiels ainsi calculés pour chaque année jusqu'au 31 décembre 2019. En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle : • le montant de la rente annuelle brute acquise ne pourra excéder 30 % de la dernière rémunération de référence annuelle ; • considérant que sa rémunération dépasse 12 PASS, le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) lors de la liquidation de sa retraite sera plafonné à 35 % de la moyenne de ses trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de 10 ans précédant son départ en retraite. Les droits potentiels de M. Sébastien Bazin au titre de ce régime ont été estimés, au 31 décembre 2025, à 246 126 euros. À ce jour, les charges sociales et fiscales pesant sur ce régime sont les suivantes : sur option irrévocable, la Société a choisi de calculer le montant de sa contribution sur les rentes servies aux retraités au taux de 32 % pour les rentes liquidées à compter du 1er janvier 2013 et de 16 % pour celles liquidées avant le 1er janvier 2013. De son côté, le bénéficiaire est soumis, comme pour tout revenu de remplacement, à la CSG et à la CRDS, ainsi qu'à une cotisation maladie et à une Contribution additionnelle de solidarité pour l'autonomie (CASA) sur le montant de sa rente. Dans le cas spécifique des rentes issues des régimes de retraite à prestations définies, une contribution sociale est à la charge du bénéficiaire de la rente, dont le taux varie en fonction du montant de la rente et de sa date de liquidation.
Assurance chômage		La Société a contracté auprès de l'Association pour la garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier le Président-directeur général d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Les indemnités, fonction du revenu net fiscal professionnel de l'année précédente, sont versées à compter du trente-et-unième jour de chômage continu. La durée d'indemnisation maximale dont pourrait bénéficier Monsieur Sébastien Bazin est de 24 mois pour un montant total plafonné à 480 600 euros selon le barème 2025.

4.5.2.3 Ratios d'équité et évolution annuelle de la rémunération du Président-directeur général, de la rémunération moyenne et médiane des salariés et des performances de la Société [1]

Les ratios d'équité sont publiés conformément aux dispositions de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises, dite loi PACTE, et aux lignes directrices de l'AFEP.

Les éléments de rémunération du Président-directeur général correspondent aux éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice, sur une base brute, soit la rémunération fixe, la rémunération variable annuelle, la rémunération exceptionnelle, les avantages en nature et les actions de performance attribuées (dont la valorisation correspond à la valeur comptable à la date d'octroi). Les indemnités de départ et régimes de retraite supplémentaire ne sont pas pris en compte conformément aux recommandations de l'AFEP.

La population incluse dans le calcul de ces ratios regroupe, d'une part, les salariés de la société cotée, soit Accor SA, et d'autre part, les salariés d'un périmètre élargi [2] en France, à l'instar des lignes directrices de l'AFEP. Ce périmètre élargi représente 98 % des effectifs en France.

Les éléments de rémunération des salariés correspondent aux éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice sur une base temps plein et sont pris en compte sur une base brute, soit la rémunération fixe, les rémunérations variables, les rémunérations exceptionnelles, les avantages en nature, l'intéressement, la participation ainsi que les actions de performance attribuées (dont la valorisation correspond à la valeur comptable à la date d'octroi)

Ratios au titre du I.6° et 7° de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce conformément aux lignes directrices de l'AFEP

	Exercice 2021 [1]	Exercice 2022	Exercice 2023 [3]	Exercice 2024 [4]	Exercice 2025
Évolution *(en %)* de la rémunération totale versée ou attribuée au titre de l'exercice du Président-directeur général – Sébastien Bazin	- 7 %	20 %	9 %	6 %	- 1 %
Informations sur le périmètre de la société cotée ACCOR SA					
Évolution *(en %)* de la rémunération moyenne des salariés	- 11 %	17 %	10 %	6 %	- 13 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	42	43	43	43	49
Évolution du ratio *(en %)* par rapport à l'exercice précédent [2]	4 %	3 %	- 1 %	0 %	13 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	61	60	60	67	65
Évolution du ratio *(en %)* par rapport à l'exercice précédent [2]	0 %	- 1 %	1 %	11 %	- 4 %
Informations complémentaires sur le périmètre élargi (sièges + hôtels filiales France)					
Évolution *(en %)* de la rémunération moyenne des salariés	- 7 %	20 %	10 %	- 17 %	5 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	52	52	51	66	63
Évolution du ratio *(en %)* par rapport à l'exercice précédent [2]	0 %	0 %	- 1 %	29 %	- 6 %
Performance de la Société					
EBE courant publié *(en millions d'euros)*	22	675	1 003	1 120	1 206
Évolution *(en %)* par rapport à l'exercice précédent	106 %	2 968 %	49 %	12 %	8 %

(1) Le chômage partiel notamment mis en place en 2021 pour faire face à la crise sanitaire est pris en compte dans les calculs de l'année 2021.
(2) Les évolutions sont calculées à partir des ratios non arrondis.
(3) Périmètre élargi à l'exclusion des salariés des sociétés Noctis Event et Potel et Chabot qui ont été intégrées au cours de l'exercice 2023.
(4) En 2024, un plus grand nombre de sociétés dont notamment les sociétés Noctis Event et Potel et Chabot ont été intégrées conformément aux directives de l'AFEP-MEDEF. Pour information, à périmètre constant par rapport à 2023, le ratio de la rémunération moyenne des salariés sur le périmètre élargi serait de 55, avec une hausse de la rémunération moyenne des salariés de 1 % et une hausse de ratio de 6 %.

(1) Cette section permet de répondre au point de données [ESRS S1 paragraphe 97 b], inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.3.1.8 Rémunération et avantages sociaux - Objectifs et résultats relatifs à la rémunération et aux avantages sociaux - Ratio de rémunération ».
(2) Le périmètre élargi comprend notamment les sièges en France et les hôtels filiales France.

4.5.3 Autres informations sur les rémunérations (non soumises au vote des actionnaires)

Rémunération détaillée du dirigeant mandataire social

Les tableaux suivants présentent la synthèse des rémunérations brutes totales, des avantages de toute nature et des options et actions de performance attribués ou versés par le Groupe au dirigeant mandataire social au titre des exercices 2024 et 2025 :

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 2024** *(en euros)*	**Exercice 2025** *(en euros)*
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2 - Nomenclature AFEP-MEDEF)	2 845 409 dont 1 813 893 au titre de la rémunération variable	2 568 676 dont 1 556 577 au titre de la rémunération variable
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 - Nomenclature AFEP-MEDEF) (1)	2 659 987	2 659 975
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
Total	**5 505 396**	**5 228 651**

(1) La valorisation des actions correspond à la valeur comptable à la date d'octroi, en application du Code AFEP-MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue. Ces attributions d'actions de performance sont soumises à des conditions de présence et de performance.

Récapitulatif des rémunérations du dirigeant mandataire social (Tableau 2 – Nomenclature AFEP-MEDEF)

	Exercice 2024		**Exercice 2025**	
Sébastien Bazin Président-directeur général depuis le 27 août 2013	**Montants attribués au titre de 2024** *(en euros)*	**Montants versés en 2024** *(en euros)*	**Montants attribués au titre de 2025** *(en euros)*	**Montants versés en 2025** *(en euros)*
Rémunération fixe (1)	950 000	950 000	950 000	950 000
Rémunération variable annuelle (2)	1 813 893	1 868 865	1 556 577	1 813 893
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération à raison du mandat d'Administrateur (3)	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature (4)	81 516	81 516	62 099	62 099
Total	**2 845 409**	**2 900 381**	**2 568 676**	**2 825 992**

Les montants indiqués sont exprimés en euros, sur une base brute avant impôts.

(1) La rémunération fixe du Président-directeur général relative à l'année N est versée durant l'exercice N.

(2) La rémunération variable au titre de l'exercice N est fixée et versée au cours de l'exercice N+1, sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale portant notamment sur l'approbation des comptes de l'exercice N. Les critères en application desquels ces éléments ont été calculés ou les circonstances au regard desquelles ils ont été établis sont détaillés à la section 4.5.2.2.

(3) Le Président-directeur général ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.

(4) Il s'agit, pour M. Sébastien Bazin, de la mise à disposition d'une voiture de fonction, d'une assurance chômage privée contractée par la Société décrite en section 4.5.1.2, ainsi que du bénéfice de prestations de services de conseil en matière patrimoniale fournies par une société externe.

Synthèse des engagements pris à l'égard du dirigeant mandataire social (Tableau 11 – Nomenclature AFEP-MEDEF)

			Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison :		
Sébastien Bazin Président-directeur général depuis le 27 août 2013	**Contrat de travail**	**Régimes de retraite supplémentaire (1)**	**de la cessation de fonctions (2)**	**du changement de fonctions au sein du Groupe**	**Indemnité relative à une clause de non-concurrence**
Fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025	Non	Oui	Oui	Non	Non

(1) Les régimes de retraite supplémentaire, auxquels participe le Président-directeur général sont décrits à la section 4.5.1.2.

(2) Les indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation des fonctions au bénéfice du Président-directeur général sont décrits à la section 4.5.1.2.

Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes, y compris avantages en nature, versées en 2025 par des sociétés françaises et étrangères du Groupe aux membres du Comité de direction et des Comités exécutifs (dans leur composition au 31 décembre 2025 et à l'exclusion du Président-directeur général dont la rémunération est détaillée précédemment) s'établit à 17,9 millions d'euros, dont 7,5 millions d'euros constituant la rémunération variable brute de ces rémunérations.

4.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société

Des actions de la Société sont régulièrement attribuées aux dirigeants, aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. Les conditions des plans sont arrêtées par le Conseil d'administration qui donne délégation au Président-directeur général aux fins de procéder à leur émission.

4.6.1 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions émis en 2025

La Société ne procède plus à l'émission de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions au profit du personnel salarié ou des dirigeants mandataires sociaux.

Constatation de l'atteinte de la condition de performance des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions précédemment émis

Depuis 2018, il n'y a plus de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours d'acquisition.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque mandataire social (Tableau 4 – Nomenclature AFEP-MEDEF)
Néant.

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque mandataire social (Tableau 5 – Nomenclature AFEP-MEDEF)
Néant.

Historique des options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au personnel salarié ou aux dirigeants mandataires sociaux (Tableau 8 – Nomenclature AFEP-MEDEF)
Néant.

Dix premières attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions aux bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux et dix premières levées d'options réalisées par des bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux
Néant.

Obligations de conservation d'actions issues de levées d'options applicables aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité de direction et des Comités exécutifs
Néant.

Titres donnant accès au capital – Options de souscription réservées au personnel salarié et aux dirigeants mandataires sociaux

Il n'y a plus d'options encore exerçables au 31 décembre 2025.

4.6.2 Plans d'actions de performance

Plans d'actions de performance émis en 2025

Aux termes de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 20 mai 2022 au titre de sa dix-septième résolution et du 28 mai 2025 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 desdite s résolutions.

En application des dispositions de l'article L. 22-10-60 du Code de commerce, il est précisé qu'au moins 90 % de l'ensemble des salariés de la Société et de ses filiales en France bénéficient d'un accord d'intéressement.

Dans ce cadre, la Société a émis deux plans d'actions de performance :

- un premier plan d'actions de performance émis en date du 17 avril 2025 qui a concerné 1 368 personnes, dont le dirigeant mandataire social (le nombre d'actions attribué au Président-directeur général étant détaillé dans le tableau 6 - Nomenclature AFEP-MEDEF), réparties dans une quarantaine de pays. Les conditions de performance attachées à ce plan sont les suivantes :
  - conditions internes (poids 80 %) :
    - pour 40 % : excédent brut d'exploitation (EBE) courant par rapport au Budget,
    - pour 20 % : *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement (BFR) opérationnel par rapport au Budget,
    - pour 10 % : réduction de la performance énergétique (kWh/m^2) au 31 décembre 2027, par rapport à 2023,
    - pour 10 % : niveau moyen de déchets alimentaires (grammes/couvert) au 31 décembre 2027, dans 1 400 hôtels représentatifs,
  - condition externe relative (poids 20 %) :
    - *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor considéré par rapport à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt et IHG) [1] ;
- un second plan émis le 23 octobre 2025 qui a concerné 18 personnes. Les conditions de performance attachées à ce plan sont identiques à celles du plan du 17 avril 2025 telles que décrites ci-dessus.

La durée de ces plans d'actions de performance est de trois ans à compter de la date d'émission, correspondant à une période d'acquisition de trois ans sans période de conservation.

Les conditions de performance de ces plans sont mesurées à l'issue d'une période de trois ans. Le nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve de la condition de présence, sera déterminé en fonction des taux de réalisation des conditions de performance détaillées ci-dessus, tels que validés par le Conseil d'administration. Ces taux de réalisation sont calculés selon les échelles d'acquisition préalablement définies par le Conseil d'administration au moment de l'attribution du plan.

En ce qui concerne les conditions internes liées à l'EBE courant et au *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel, 100 % des actions soumises à ces conditions sont acquises lorsque la moyenne des réalisations annuelles par rapport au budget, sur les trois années du plan, est de 100 %.

Pour la condition relative à l'EBE courant, une acquisition partielle des actions à hauteur de 50 % est déclenchée dès lors que la moyenne des réalisations atteint 75 % et l'acquisition maximale des actions (130 %) est atteinte dès lors que cette même moyenne dépasse 102 %.

Pour la condition relative au *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel, une acquisition partielle des actions à hauteur de 50 % est déclenchée dès lors que la moyenne des réalisations atteint 75 % et l'acquisition maximale des actions (130 %) est atteinte dès lors que cette même moyenne dépasse 105 %.

En ce qui concerne la condition interne portant sur la réduction de la performance énergétique, l'objectif est d'atteindre au 31 décembre 2027 (sur la base du réseau au 31 décembre 2027) une réduction de l'intensité énergétique, exprimée en kilowattheure par mètre carré, de 10 % (par rapport à fin 2023). L'acquisition partielle des actions à hauteur de 50 % est déclenchée à partir d'une réduction de la performance énergétique de 8 % et l'acquisition maximale des actions (130 %) est atteinte dès lors que la réduction de l'empreinte carbone est d'au moins 12 %.

En ce qui concerne la condition interne relative au niveau moyen de déchets alimentaires, l'objectif est d'atteindre au 31 décembre 2027 un niveau de gaspillage alimentaire, dans 1 400 hôtels représentatifs (sur la base du réseau au 31 décembre 2026), de 185 grammes par couvert. L'acquisition partielle des actions à hauteur de 50 % est déclenchée à partir d'un niveau de gaspillage alimentaire de 205 grammes par couvert et l'acquisition maximale des actions (130 %) est atteinte dès lors que le niveau de gaspillage alimentaire est d'au plus 165 grammes par couvert.

En ce qui concerne la condition de performance externe, à savoir le TSR de Accor considéré par rapport à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt et IHG) [1], l'acquisition partielle des actions à hauteur de 90 % est déclenchée à partir d'un taux de réalisation de 100 %. L'objectif permettant d'acquérir 100 % des actions a été fixé à un taux de réalisation de 102,5 % et l'acquisition maximale des actions (130 %) est atteinte à partir d'un taux de réalisation d'au moins 110 %.

Le pourcentage d'acquisition maximum des actions lié à chaque condition est de 130 %. Ainsi, à l'issue de la période de mesure, l'acquisition finale peut représenter au maximum 130 % du nombre d'actions initialement attribué. Il est précisé que l'acquisition maximum ne peut être possible qu'en cas d'atteinte de chacune des conditions à un niveau supérieur ou égal au seuil maximum. Si un objectif cible d'une condition n'est pas atteint, il n'y aura pas de compensation en cas de surperformance d'un autre objectif et une partie des actions attribuées sera définitivement radiée.

(1) La société NH Hoteles n'étant plus cotée depuis septembre 2025, elle ne fait plus partie de la composition de l'indice de référence.

Pour acquérir définitivement le nombre d'actions attribué, les bénéficiaires sont également soumis à une condition de présence. En effet, pour acquérir définitivement l'intégralité des actions initialement attribuées, sous réserve et en fonction du niveau de satisfaction des conditions de performance, tout bénéficiaire devra être dirigeant de la Société ou salarié du groupe Accor de façon continue jusqu'au 17 avril 2028 inclus pour le plan du 17 avril 2025 et jusqu'au 23 octobre 2028 inclus pour le plan du 23 octobre 2025 (dates d'acquisition des plans), à l'exception des cas de décès, d'invalidité ou de départ en retraite. En cas de cessation du mandat de dirigeant ou de rupture du contrat de travail du salarié avant la date d'acquisition, tout bénéficiaire perdra immédiatement le droit de recevoir la totalité des actions initialement attribuées, et ce quel que soit le niveau de satisfaction des conditions de performance, sauf décision contraire du Conseil d'administration ou du Président-directeur général, sur délégation du Conseil, lorsqu'il ne s'agit pas d'un mandataire social.

Actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2025 (Tableau 6 – Nomenclature AFEP-MEDEF)

Au cours de l'exercice 2025, M. Sébastien Bazin s'est vu attribuer 87 218 actions de performance attribuées conformément à la politique de rémunération 2025 approuvée par les actionnaires de la Société. Cette attribution correspond à 280 % de la rémunération fixe annuelle brute du Président-directeur général telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale du 28 mai 2025.

Bénéficiaire	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation théorique des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés *(en euros)*	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Sébastien Bazin	Plan d'actions de performance attribué le 17/04/2025	87 218	2 659 975 [1]	17/04/2028	17/04/2028	• Excédent brut d'exploitation (EBE) courant par rapport au Budget. • *Free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget. • Réduction de la performance énergétique (kWh/m²) par rapport à 2023. • Niveau moyen de déchets alimentaires (grammes/couvert). • *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor considéré par rapport à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG) [2].

(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.
(2) La société NH Hoteles n'étant plus cotée depuis septembre 2025, elle ne fait plus partie de la composition de l'indice de référence.

Le nombre total d'actions de performance attribuées en 2025 au dirigeant mandataire social tel que décrit ci-dessus, et non radiées à la date du présent Document d'enregistrement universel représenteraient, si elles étaient définitivement acquises, 0,04 % du capital social au 31 décembre 2025.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice 2025 pour le dirigeant mandataire social (Tableau 7 – Nomenclature AFEP-MEDEF)

Bénéficiaire	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions de performance
Sébastien Bazin	Plan d'actions de performance attribué le 07/04/2022	95 465	• Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant par rapport au Budget. • Niveau d'atteinte *du free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget. • Réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019. • *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG) du 01/01/2022 au 31/12/2024.

Dix premières attributions d'actions de performance aux bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux au cours de l'exercice 2025

	Nombre d'actions
Actions de performance attribuées en 2025 aux dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé	196 800

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 18 février 2026 pour les plans en cours d'acquisition est détaillé dans le tableau ci-dessous.

Récapitulatif de l'atteinte pour 2025 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)
17/05/2023 26/10/2023	Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant par rapport au Budget	40 %	Moyenne des taux de réalisation de l'EBE courant Groupe publiés à fin 2023, fin 2024 et fin 2025 égale à la moyenne des taux d'EBE courant Groupe Budget 2023, 2024 et 2025	110,3 %	60 %	
	Niveau d'atteinte *du free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget	20 %	Moyenne des taux de réalisation du *free cash-flow* Groupe hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR opérationnel publiés à fin 2023, fin 2024 et fin 2025 égale à la moyenne des taux de *free Cash-Flow* Groupe hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR Budget 2023, 2024 et 2025	109,4 %	30 %	
	Réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019 - Scopes 1 et 2	10 %	Pourcentage de réduction à fin 2025 sur les scopes 1 et 2	+ 5,3 %	0 %	
	Réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019 - Scope 3	10 %	Pourcentage de réduction à fin 2025 sur le scope 3	- 5,8 %	0 %	
	Total Shareholder Return (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG) (1)	20 %	TSR Accor égal à l'objectif fixé par rapport à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux du 1er janvier 2023 au 31 décembre 2025	232,0 %	30 %	
Total		**100 %**			**120 %**	**100 %**

(1) La société NH Hoteles n'étant plus cotée depuis septembre 2025, elle ne fait plus partie de la composition de l'indice de référence.

Historique des attributions d'actions de performance attribuées au personnel salarié ou aux dirigeants mandataires sociaux

Plans d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance	Plan du 07/04/2022	Plan du 26/10/2022	Plan du 17/05/2023
Date d'émission du plan	07/04/2022	26/10/2022	17/05/2023
Date du Conseil d'administration ayant décidé l'émission	23/02/2022 et 16/03/2022	23/02/2022 et 16/03/2022	17/05/2023
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale	30/04/2019	20/05/2022	20/05/2022
Nombre total de bénéficiaires	1 459	34	1 510
Nombre total d'actions attribuées	**1 437 634**	**35 500**	**1 556 152**
Dont mandataires sociaux	95 465	–	96 642
Dont dix premiers salariés attributaires [1]	191 000	26 000	201 500
Date d'acquisition des actions	07/04/2025	26/10/2025	17/05/2026
Date de fin de période de conservation	07/04/2025	26/10/2025	17/05/2026
Nombre d'actions acquises au 31/12/2025	**1 299 533**	**33 250**	**980**
Nombre d'actions annulées ou radiées [2]	**138 101**	**2 250**	**116 101**
Actions de performance restantes au 31/12/2025	**-**	**-**	**1 439 071**
Conditions de performance	Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant par rapport au Budget, Niveau d'atteinte *du free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget, Réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019, *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG).	Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant par rapport au Budget, Niveau d'atteinte *du free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget, Réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019, *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG).	Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant par rapport au Budget, Niveau d'atteinte *du free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget, Réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019, *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG) [3].

(1) Hors salariés mandataires sociaux.
(2) Actions annulées pour cause de départ du Groupe ou radiées en raison de la non-réalisation des conditions de performance.
(3) La société NH Hoteles n'étant plus cotée depuis septembre 2025, elle ne fait plus partie de la composition de l'indice de référence.

Plan du 26/10/2023	Plan du 31/05/2024	Plan du 24/10/2024	Plan du 17/04/2025	Plan du 23/10/2025
26/10/2023	31/05/2024	24/10/2024	17/04/2025	23/10/2025
26/10/2023	31/05/2024	24/10/2024	17/04/2025	23/10/2025
20/05/2022	20/05/2022	20/05/2022	20/05/2022	28/05/2025
41	1 489	202	1 368	18
139 875	**1 203 489**	**143 924**	**1 194 921**	**43 398**
-	62 200	10 709	87 218	-
129 260	164 050	38 450	181 300	38 881
26/10/2026	31/05/2027	24/10/2027	17/04/2028	23/10/2028
26/10/2026	31/05/2027	24/10/2027	17/04/2028	23/10/2028
-	**420**	**-**	**350**	**-**
4 040	**56 172**	**2 200**	**23 255**	**-**
135 835	**1 146 897**	**141 724**	**1 171 316**	**43 398**
Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant par rapport au Budget, Niveau d'atteinte *du free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget, Réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019, *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG) [3].	Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant par rapport au Budget, Niveau d'atteinte *du free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget, Réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019, Réduction du Gaspillage alimentaire par rapport à 2023, *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG) [3].	Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant par rapport au Budget, Niveau d'atteinte *du free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget, Réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019, Réduction du Gaspillage alimentaire par rapport à 2023,*Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG)[3].	Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant par rapport au Budget, Niveau d'atteinte *du free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget, Réduction de la performance énergétique (kWh/m^2) par rapport à 2023, Niveau moyen de déchets alimentaires (grammes/couvert), *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG) [3].	Niveau d'atteinte de l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant par rapport au Budget, Niveau d'atteinte *du free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget, Réduction de la performance énergétique (kWh/m^2) par rapport à 2023, Niveau moyen de déchets alimentaires (grammes/couvert), *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG) [3].

Attributions d'actions gratuites sans condition de performance attribuées au personnel salarié

Il n'y a plus de plan d'actions gratuites sans condition de performance en cours d'acquisition.

Obligation de conservation

En application des dispositions du Code de commerce et du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration a, pour chacun des plans d'actions de performance émis depuis le 14 mai 2007, imposé des obligations de conservation d'actions issues d'attributions gratuites d'actions de performance que les mandataires sociaux et les membres du Comité de direction et des Comités exécutifs sont tenus de conserver jusqu'à la date de cessation de leurs fonctions au sein du Groupe ou de la perte de leur qualité de mandataire social ou de membre du Comité de direction ou des Comités exécutifs du Groupe. Ces différentes obligations de conservation sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Obligations de conservation d'actions issues d'attributions d'actions applicables aux dirigeants mandataires sociaux ou aux membres du Comité de direction et des Comités exécutifs

Date du plan	Obligation de conservation applicable aux dirigeants mandataires sociaux	Obligation de conservation applicable aux membres du Comité de direction et des Comités exécutifs
Plans émis de 2014 à 2016	**Jusqu'à la cessation de leurs fonctions de dirigeants du Groupe :** • à l'issue de la période de conservation, les bénéficiaires dirigeants ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe. **Pour les besoins du paragraphe précédent :** • la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; • la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. **Au-delà du seuil précité :** (i) l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus ; et (ii) le bénéficiaire est tenu d'acquérir, ou de conserver, 3 % du nombre d'actions définitivement acquises.	**Jusqu'à la cessation de leur appartenance au Comité de direction et aux Comités exécutifs du Groupe :** • à l'issue de la période de conservation, les membres du Comité de direction et des Comités exécutifs au moment de l'attribution ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe. **Pour les besoins du paragraphe précédent :** • la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; • la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. **Au-delà du seuil précité**, l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus.
Plans émis à compter de 2017	**Jusqu'à la cessation de leurs fonctions de dirigeants du Groupe :** • à l'issue de la période d'acquisition, les bénéficiaires dirigeants ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance et de présence) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe. **Pour les besoins du paragraphe précédent :** • la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; • la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. **Au-delà du seuil précité :** (i) l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus ; et (ii) le bénéficiaire est tenu de conserver 3 % du nombre d'actions définitivement acquises.	**Jusqu'à la cessation de leur appartenance au Comité de direction et aux Comités exécutifs du Groupe :** • à l'issue de la période d'acquisition, les bénéficiaires membres du Comité de direction et des Comités exécutifs au moment de l'attribution ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance et de présence) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe. **Pour les besoins du paragraphe précédent :** • la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; • la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. **Au-delà du seuil précité**, l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus.

Titres donnant accès au capital – Actions de performance réservées au personnel salarié et aux dirigeants mandataires sociaux

Le nombre de droits à actions de performance au 31 décembre 2025 s'élevait à 4 078 241.

Si la totalité de ces droits étaient acquis, le capital de la Société serait augmenté de 4 078 241 actions, soit 1,738 % du capital au 31 décembre 2025 dont 0,109 % correspondant à des attributions faites à des dirigeants mandataires sociaux en cours de mandat.

Instruments de couverture

Les dirigeants mandataires sociaux se sont engagés à ne recourir à aucun instrument de couverture pour les actions de performance susceptibles de leur être attribuées. En outre, la Société interdit aux membres du Comité de direction et des Comités exécutifs attributaires d'actions de performance de recourir à de tels instruments de couverture.

4.6.3 Contrats de participation et d'intéressement

Participation

En France, la participation légale fait l'objet d'un accord de Groupe dérogatoire négocié avec les partenaires sociaux incluant la Société et certaines de ses filiales françaises détenues à 50 % et plus, quel que soit l'effectif de la Société concernée.

Cet accord permet aux salariés comptant plus de trois mois d'ancienneté de bénéficier de la participation calculée en fonction des résultats de l'ensemble de ces filiales.

Le montant de la participation est obtenu selon la formule légale suivante :

Réserve spéciale de participation = 1/2 × (bénéfice net – 5 % des capitaux propres) × (salaires/valeur ajoutée).

L'application de cette formule de calcul aux résultats de chacune des sociétés entrant dans le champ d'application de l'accord constitue la réserve spéciale de participation du Groupe qui s'élevait à environ 66 700 euros bruts pour l'année 2024, versée exceptionnellement en 2026.

Rappel des réserves spéciales de participation brutes pour les années antérieures :

- RSP 2023 versée en 2024 : environ 506 200 euros ;
- RSP 2022 versée en 2023 : environ 904 400 euros ;
- RSP 2021 versée en 2022 : environ 3,9 millions d'euros.

Le montant global ainsi recueilli est ensuite réparti entre tous les salariés bénéficiaires, proportionnellement au salaire perçu par chacun au cours de l'exercice considéré, sans que ce salaire puisse excéder une somme arrêtée par les signataires, égale à deux fois le Plafond annuel de Sécurité sociale (montant fixé au 31 décembre de l'année considérée).

Depuis 2009, dans le cadre de la loi en faveur des revenus du travail du 3 décembre 2008, le blocage des sommes versées au titre de la participation est optionnel et non plus obligatoire. La participation du Groupe, au titre de 2024, n'ayant pas été versée en 2025, les choix de placement par les salariés ne seront connus qu'en 2026.

À titre d'information, à défaut de réponse, et conformément à la loi, les primes de participation seront affectées pour moitié dans le PERCOL Gestion Pilotée et pour moitié dans le cadre du PEEG dans des fonds communs de placement d'entreprise, et bloqués respectivement jusqu'à la retraite ou pendant cinq ans en contrepartie d'avantages fiscaux et sociaux.

Intéressement

Compte tenu de l'organisation et de la politique de rémunération du Groupe, il existe de multiples accords d'intéressement négociés au niveau de la Société mère et au niveau des filiales ou établissements.

Les intéressements sont liés à l'atteinte et au dépassement des objectifs de résultats de chacune de ces filiales ou de ces établissements. Pour la Société, l'intéressement est fondé d'une part sur le niveau d'atteinte de l'EBE courant réalisé par rapport à l'EBE courant budgété, et d'autre part sur la proportion de salariés ayant suivi la formation intitulée « Harcèlement au travail ».

Les modalités de calcul de l'intéressement sont basées sur des critères quantitatifs spécifiques à chaque contrat. Les montants présentent un caractère aléatoire et sont plafonnés. Les accords d'intéressement sont négociés avec les Comités d'entreprise ou les organisations syndicales.

4.6.4 Opérations sur titres de la Société réalisées par les dirigeants

État récapitulatif des opérations sur les titres de la Société mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours de l'exercice 2025

Personne concernée et qualité	Opération réalisée	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Nombre d'actions
Paul Dubrule	À titre personnel	Acquisition d'actions	5	50 000
Paul Dubrule	À titre personnel	Cessions d'actions	10	100 000
Paul Dubrule	Au titre d'une personne liée	Acquisition d'actions	1	10 000
Paul Dubrule	Au titre d'une personne liée	Cession d'actions	7	230 000
Katherine Fleming (1)	À titre personnel	Acquisition d'actions	1	1 000

(1) Opération réalisée en 2025 mais déclarée en 2026.

4.7 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique

Conformément à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, la Société doit exposer et, le cas échéant, expliquer les éléments susceptibles d'avoir une incidence, en cas d'offre publique d'achat ou d'échange.

Parmi ces éléments figurent les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société. Ainsi, tel que mentionné en section 7.4.1 du Document d'enregistrement universel, il existe des clauses de changement de contrôle dans les pactes d'actionnaires conclus avec certains actionnaires.

La répartition du capital et des droits de vote et le pourcentage du capital et des droits de vote détenu par les principaux actionnaires de la Société sont présentés à la section 7.4.1 du présent Document d'enregistrement universel.

Les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote sont présentés à la section 7.4.1 du présent Document d'enregistrement universel.

Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi que les pouvoirs du Conseil d'administration figurent dans les statuts et sont présentés aux sections 4.1.2 et 4.2.2 du présent Document d'enregistrement universel.

À notre connaissance, il n'existe pas d'autres éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange.

4.8 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale

À la date du Document d'enregistrement universel, il n'existe aucune convention intervenue, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % de la Société et, d'autre part, une autre société contrôlée par la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales et des conventions mentionnées dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées.

4.9 Assemblée Générale annuelle

L'Assemblée Générale se tiendra le 27 mai 2026 à 9 heures, au siège social de la Société situé 82, rue Henri Farman, 92130 Issy-les-Moulineaux.

L'avis de réunion incluant le projet d'ordre du jour et les projets de résolutions seront publiés au Bulletin des annonces légales obligatoires (BALO) et seront disponibles sur le site Internet de la Société : group.accor.com dans les délais légaux.

En application des dispositions prévues par la loi, il est indiqué que les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont précisées dans les statuts, disponibles sur le site Internet de la Société. Ils concernent notamment les conditions d'admission (article 24 des statuts), la tenue de l'Assemblée (article 25 des statuts), les seuils statutaires et les dispositions particulières qui s'y attachent (article 9 des statuts).

4.10 Autorisations en matière d'opérations sur le capital de la Société

L'Assemblée Générale a conféré au Conseil d'administration les autorisations détaillées ci-dessous.

Nature de l'autorisation	Date d'autorisation	Montant autorisé *(nominal)*	Durée et limite de validité	Utilisation de l'autorisation au cours de l'exercice 2024
Réduction de capital par annulation d'actions auto-détenues	Assemblée Générale du 28 mai 2025 23e résolution	10 % du capital	24 mois 28 mai 2027	Réduction de capital le 30 décembre 2025 par annulation de 10 294 197 actions
Augmentation de capital et émission de valeurs mobilières composées :	Assemblée Générale du 28 mai 2025		26 mois 28 juillet 2027	
• avec droit préférentiel	24e à 28e résolutions	50 % du capital, environ 367 millions d'euros (1)		Néant
• sans droit préférentiel par offre au public		10 % du capital, environ 73 millions d'euros (1) avec ou sans délai de priorité de souscription		Néant
• sans droit préférentiel par offre réservée		10 % du capital, environ 73 millions d'euros (1)		Néant
• augmentation du montant des émissions en cas de demande excédentaire		15 % du montant de l'émission initiale (ou selon réglementation en vigueur au jour de l'émission)		Néant
• rémunération d'apport en nature		10 % du capital, environ 73 millions d'euros (1)		Néant
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et primes	Assemblée Générale du 28 mai 2025 29e résolution	50 % du capital, environ 367 millions d'euros (1)	26 mois 28 juillet 2027	Néant
Augmentation de capital au profit des adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise	Assemblée Générale du 28 mai 2025 33e 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 28 juillet 2027	Néant
Attribution gratuite d'actions, soumise à condition de performance	Assemblée Générale du 20 mai 2022 17e résolution	2,5 % du capital constaté au 20 mai 2022 Dirigeants : plafonnement à 15 % de l'ensemble des actions attribuées au titre de la 18e résolution de l'Assemblée Générale du 20 mai 2022	38 mois 20 juillet 2025	Attribution, sous condition de performance et de présence, le 17 avril 2025 de 1 194 921 actions de performance
Attribution gratuite d'actions, soumise à condition de performance	Assemblée Générale du 28 mai 2025 31e résolution	2,5 % du capital constaté au 28 mai 2025 Dirigeants : plafonnement à 15 % de l'ensemble des actions attribuées au titre de la 32e résolution de l'Assemblée Générale du 28 mai 2025	38 mois 28 juillet 2028	Attribution, sous condition de performance et de présence, le 23 octobre 2025 de 43 398 actions de performance

(1) À la date de l'autorisation par l'Assemblée Générale du 28 mai 2025.

Il est rappelé que, conformément à la 30e résolution de l'Assemblée Générale du 28 mai 2025, la limitation globale des autorisations d'augmentation du capital social est la suivante :

- augmentation de capital avec et sans droit préférentiel de souscription : 50 % du capital (environ 367 millions d'euros (1)) ;
- augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription : 10 % du capital (environ 73 millions d'euros (1)).

4.11 Annexes

4.11.1 Annexe A – Règlement intérieur du Conseil d'administration [1]

Règlement intérieur du Conseil d'administration

Les membres du Conseil d'administration de Accor (ci-après la « Société ») ont souhaité adhérer aux règles de fonctionnement suivantes, qui constituent le règlement intérieur du Conseil d'administration (le « Règlement »).

Ce Règlement s'inscrit dans le cadre des recommandations de place visant à garantir le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise, notamment le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Ce Règlement est strictement interne, et vise à compléter les statuts en précisant les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration. Il ne peut être invoqué par des actionnaires ou des tiers à l'encontre des Administrateurs, de la Société, ni de toute société du groupe Accor (ci-après le « Groupe »). Il s'applique, en tant que de besoin, aux censeurs nommés par le Conseil d'administration, ainsi qu'au Président Fondateur désigné à l'article 21 des statuts de la Société.

Ce Règlement sera porté à la connaissance des actionnaires et du public.

1. Composition

Le Conseil d'administration est composé, au moins pour moitié, d'Administrateurs pouvant être qualifiés d'indépendants au sens des critères énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF.

Chaque année, le Conseil d'administration procède à l'évaluation du caractère indépendant de chacun des Administrateurs au regard de ces critères. Les conclusions de cette évaluation sont portées à la connaissance des actionnaires et du public dans le Document d'enregistrement universel.

2. Réunions

Le Conseil d'administration tient au moins six réunions par an, dont une consacrée à l'examen du budget et une consacrée à une revue stratégique de l'activité du Groupe. Un calendrier prévisionnel des réunions de chaque année est adressé aux Administrateurs au plus tard le 31 mars de l'année précédente. Les convocations sont faites par lettre, courrier électronique ou télécopie, ou même verbalement. Elles sont transmises par le Secrétaire du Conseil.

Le projet de procès-verbal de chaque réunion est adressé aux Administrateurs dans les quinze jours de la tenue de ladite réunion et est soumis à l'approbation du Conseil lors de la seconde réunion suivante.

Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour d'une réunion est consacré à l'évaluation du fonctionnement du Conseil en vue d'améliorer l'efficacité de ses travaux. Par ailleurs, le Conseil d'administration procède au moins tous les trois ans à une évaluation formalisée de son fonctionnement.

Les Administrateurs non exécutifs se réunissent une fois par an, hors la présence des Administrateurs exécutifs et des dirigeants sociaux, pour évaluer la performance de ces derniers et réfléchir à l'avenir du management.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les Administrateurs qui participent aux réunions par un moyen de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Conformément aux statuts de la Société, le Conseil d'administration peut délibérer par voie de consultation écrite.

En cas de consultation écrite, le Président du Conseil d'administration, l'Administrateur provisoirement délégué dans les fonctions de Président, le (ou l'un des) Vice-Président(s) ou le Directeur général s'il est administrateur, adresse, par tout moyen écrit, y compris par voie électronique, aux Administrateurs le ou les projets de décisions sur lesquelles ils sont appelés à se prononcer, le cas échéant en y joignant les éléments susceptibles d'éclairer leurs délibérations. Le Président du Conseil d'administration, l'Administrateur provisoirement délégué dans les fonctions de Président, le (ou l'un des) Vice-Président(s) ou le Directeur général s'il est administrateur indique les modalités techniques de participation à la consultation écrite ainsi que le délai dans lequel la réponse doit être retournée, ce dernier ne pouvant être inférieur à quarante-huit (48) heures.

Conformément aux statuts de la Société, tout Administrateur pourra, dans le délai prévu qui ne peut être inférieur à vingt-quatre (24) heures, s'opposer au recours à la consultation écrite en informant l'auteur de la convocation avec copie au Secrétaire du Conseil ainsi que l'ensemble des membres du Conseil d'administration par voie électronique.

Sans préjudice des dispositions de l'article 3 du présent Règlement, chaque Administrateur peut poser toute question ou adresser tout commentaire, et des échanges entre les Administrateurs peuvent avoir lieu par messagerie électronique, dans le respect du délai imparti pour répondre à la consultation écrite.

Les Administrateurs communiquent leur vote au Président du Conseil d'administration, à l'Administrateur provisoirement délégué dans les fonctions de Président, au (ou à l'un des) Vice-Président(s) ou au Directeur général, s'il est administrateur, avec copie au Secrétaire du Conseil et aux autres membres du Conseil.

À défaut d'avoir retourné régulièrement leur réponse à la consultation écrite dans le délai prévu par la consultation, les Administrateurs sont réputés ne pas avoir participé à la décision.

(1) *Cette section permet de répondre au point de données [ESRS 2 paragraphe 22 b], inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.1.3.1 Le rôle et la composition des organes de gouvernance » et au point de données [ESRS G1 paragraphe 5 a], inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.4.2 Le rôle majeur des organes de gouvernance ».*

Le Secrétaire consolide les votes et informe les Administrateurs du résultat du vote à l'issue du délai de la consultation (ou de la date à laquelle tous les Administrateurs ont émis leur vote).

Le projet de procès-verbal de la consultation écrite est adressé aux Administrateurs (ou de la date à laquelle tous les Administrateurs ont émis leur vote) et est soumis à l'approbation du Conseil.

La décision résultant de la consultation écrite ne peut être valablement prise que si la moitié au moins des membres du Conseil d'Administration a participé à la consultation écrite et si aucun Administrateur n'a fait usage de son droit d'opposition.

3. Information du Conseil d'administration

Sont fournies aux Administrateurs toutes les informations qu'ils estiment nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Sauf lorsque le respect de la confidentialité ou des obstacles matériels le rendent impossible, un dossier relatif aux points de l'ordre du jour nécessitant une étude préalable est adressé aux Administrateurs en temps utile, préalablement aux réunions.

En outre, les Administrateurs sont tenus régulièrement informés, entre les réunions, de tous les événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la vie du Groupe. À ce titre, ils sont notamment destinataires de tous les communiqués de presse publiés par la Société, ainsi que d'une synthèse périodique des notes d'analystes financiers portant sur la Société et, le cas échéant, les notes elles-mêmes.

Le Conseil est tenu régulièrement informé, et débat périodiquement, de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements du Groupe ainsi que des grandes orientations de la politique du Groupe en matière de ressources humaines, d'organisation et de systèmes d'information.

Les Administrateurs sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil qui ne leur aurait pas été remis ; la demande est adressée au Président-directeur général, qui peut la soumettre au Conseil pour décision.

Les Administrateurs ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants du Groupe, y compris, le cas échéant, en dehors de la présence des mandataires sociaux, après en avoir formulé la demande auprès du Président-directeur général.

4. Compétences du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En outre, le Conseil d'administration :

- approuve le budget annuel, y compris le plan de financement annuel, et le plan pluriannuel présentés par le Président-directeur général ;
- examine dans leur ensemble les orientations stratégiques du Groupe, au moins une fois par an conformément aux dispositions de l'article 2 du présent Règlement, et les arrête ;
- approuve préalablement et sur recommandation du Comité des engagements les décisions suivantes du Président-directeur général :

  (i) tout engagement financier (immédiat ou différé) d'un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération, étant précisé que sont considérés comme « engagements financiers » :

  - les opérations d'acquisition ou de cession, d'actifs ou de participations (même minoritaires) dans des sociétés, le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur d'entreprise,
  - les investissements directs en propriété (création d'une activité/construction, rénovation ou extension d'un hôtel/investissement de développement technologique),
  - les investissements locatifs (le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur de marché de l'actif pris en location),
  - les contrats de management hôtelier avec minimum garanti,
  - les prêts et augmentations de capital dans des sociétés non détenues majoritairement (en capital et en droits de vote) par la Société ou une de ses filiales.

  Il est néanmoins précisé que, pour les opérations de financement, le Président-directeur général est autorisé à procéder, sans approbation préalable du Conseil d'administration, à tout engagement financier d'un montant inférieur ou égal à 1 milliard d'euros pour autant qu'un tel engagement financier soit pris en application de la politique de financement annuelle du Groupe telle qu'approuvée au préalable par le Conseil d'administration. Dans un tel cas, le Conseil d'administration est informé a posteriori par le Président-directeur général des opérations réalisées. Il est également précisé que l'approbation préalable du Conseil n'est pas requise dans le cas d'emprunts d'une durée inférieure à 1 an, quel qu'en soit le montant ;

  (ii) toute opération, quel qu'en soit le montant, susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, ou de modifier de façon significative son périmètre (en particulier l'entrée ou la sortie d'un métier),

  (iii) toute opération sur les actions de la Société effectuée en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dès lors qu'elle porte sur un nombre supérieur à 1 million d'actions par opération ou qu'elle a pour effet de dépasser le seuil de 2 millions d'actions par an ;
- peut autoriser l'octroi, par le Président-directeur général, de cautions, avals et garanties au nom de la Société dans la limite de 1 milliard d'euros par an, étant précisé d'une part que, conformément aux statuts de la Société, la durée de validité de cette autorisation est d'un an, et d'autre part, que le Président-directeur général rend compte annuellement au Conseil d'administration du montant et de la nature des cautions, avals et garanties qu'il a donnés en vertu de cette autorisation ;
- délibère préalablement sur les modifications des structures de direction du Groupe et est informé des principales modifications de son organisation.

5. Vice-président du Conseil d'administration – Administrateur référent

Le Conseil d'administration peut nommer un Administrateur indépendant aux fonctions de Vice-président conformément à l'article 14 des statuts de la Société. Celui-ci est nommé pour la durée de son mandat d'Administrateur, étant précisé que le Conseil d'administration peut néanmoins mettre fin à ces fonctions à tout moment.

Conformément aux statuts de la Société, le Vice-président peut, en cas d'empêchement du Président-directeur général, convoquer le Conseil d'administration et, en cas d'absence du Président-directeur général, en présider les réunions.

Le Vice-président est le point de contact privilégié pour les autres Administrateurs indépendants. Lorsqu'il le juge nécessaire et au moins une fois par an, il organise et préside une réunion réservée aux Administrateurs indépendants au cours de laquelle ceux-ci peuvent débattre de sujets qu'ils souhaitent aborder en dehors d'une réunion plénière du Conseil d'administration.

Le Vice-président veille à ce qu'il soit répondu aux demandes d'actionnaires non représentés au Conseil d'administration, et se rend disponible pour prendre connaissance des commentaires et suggestions de ceux-ci et, le cas échéant, répondre lui-même à leurs questions. À cet effet, la Société lui attribue une adresse électronique spécifique. Il tient le Conseil d'administration informé de tels contacts avec des actionnaires.

En outre, le Vice-président supervise les évaluations formelles du fonctionnement du Conseil d'administration, approuve le plan annuel des sujets de stratégie qui sont destinés à figurer à l'ordre du jour des réunions du Conseil après qu'il lui ait été soumis par le Président-directeur général et traite les cas de conflits d'intérêts pouvant survenir au sein du Conseil d'administration dans le cadre de la procédure de gestion des situations de conflits d'intérêts décrite à l'article 9.

Il bénéficie de l'assistance du Secrétariat général de la Société pour les tâches administratives résultant de ces fonctions.

6. Comités du Conseil d'administration

Les travaux et délibérations du Conseil d'administration sont préparés, dans certains domaines, par des Comités spécialisés composés d'Administrateurs nommés par le Conseil, pour la durée de leur mandat d'Administrateur, qui instruisent les affaires entrant dans leurs attributions, ou le cas échéant, celles qui leur sont confiées par le Président-directeur général, rendent compte régulièrement au Conseil de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations.

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les Comités du Conseil peuvent demander la réalisation d'études techniques soit auprès des cadres dirigeants de la Société, soit auprès d'experts extérieurs (aux frais de la Société), dans les deux cas après information préalable du Président-directeur général. Ils peuvent également demander à rencontrer, y compris le cas échéant hors la présence des dirigeants mandataires sociaux, des cadres dirigeants compétents dans les domaines relevant de leurs attributions, après en avoir informé préalablement le Président-directeur général.

Les Comités permanents du Conseil sont au nombre de cinq :

- **le Comité d'audit, de la compliance et des risques ;**
- **le Comité des engagements ;**
- **le Comité des nominations et des rémunérations ;**
- **le Comité ESG ; et**
- **le Comité de la stratégie internationale.**

Le Conseil d'administration peut également créer un ou plusieurs Comités *ad hoc*.

La Présidence de chaque Comité est assurée par un de ses membres, désigné par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Sur invitation du Président du Comité concerné, le Président-directeur général assiste aux réunions des Comités spécialisés. Toutefois, il n'assiste pas à la partie des réunions du Comité des nominations et des rémunérations au cours de laquelle sont évoqués des points de l'ordre du jour le concernant à titre personnel, ni à la partie des réunions du Comité d'audit, de la compliance et des risques au cours de laquelle les membres du Comité s'entretiennent avec les Commissaires aux Comptes et/ou, le cas échéant, le ou les organisme(s) tiers indépendants.

Le secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne (qui peut être choisie en dehors des membres du Comité) désignée par le Président du Comité.

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer, le cas échéant, au Conseil les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires.

Les Comités du Conseil n'ont pas de pouvoir propre de décision.

6.1. Le Comité d'audit, de la compliance et des risques

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques a pour mission d'une part de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux et de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent la qualité et l'exhaustivité des informations comptables et financières et des informations en matière de durabilité ainsi que la maîtrise de l'exposition aux risques du Groupe. D'autre part, il a également pour mission de préparer les décisions du Conseil d'administration en matière de compliance.

À cet effet, il formule toute recommandation ou proposition au Conseil d'administration dans tous les domaines décrits ci-dessous et exerce en particulier les tâches suivantes :

Audit et risques :

- il examine les comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que les comptes sociaux annuels, préalablement à leur examen par le Conseil d'administration et s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées. À cette occasion, il examine les projets de communiqué de presse et d'avis financier relatifs aux comptes destinés à être publiés par la Société ;

- il examine le périmètre de consolidation du Groupe, et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- il suit le processus d'élaboration et de contrôle de l'information en matière de durabilité, y compris le processus d'analyse de double matérialité mis en œuvre pour déterminer les informations à publier conformément aux normes applicables en matière de reporting de durabilité. Le cas échéant, il formule des recommandations pour garantir l'intégrité de ce processus ;
- il examine la politique et s'assure des moyens en matière de gestion des risques ;
- il examine l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur financier sur ces sujets ;
- il examine la cartographie des risques en matière de durabilité ;
- il suit l'efficacité de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ; il s'assure de la performance du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit interne. Il est également informé du programme de travail et d'une synthèse périodique des missions réalisées par la Direction de l'Audit interne ;
- il examine, conjointement avec le Comité ESG, l'information en matière de durabilité figurant dans le rapport de durabilité, en ce compris l'analyse de double matérialité ;
- il suit la réalisation par les Commissaires aux Comptes de leur mission de certification des comptes et, en particulier, examine le programme d'intervention des Commissaires aux Comptes et les conclusions de leurs diligences. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux Comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux, et sur les options comptables retenues ;
- il suit la réalisation par les Commissaires aux Comptes ou, le cas échéant, par le ou les organisme(s) tiers indépendant(s) de leur mission de certification des informations en matière de durabilité, examine le programme d'intervention des Commissaires aux Comptes ou, le cas échéant, du ou des organisme(s) tiers indépendant(s) et les conclusions de leurs diligences. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux Comptes ou, le cas échéant, du ou des organisme(s) tiers indépendant(s) sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux ;
- lors de la désignation des Commissaires aux Comptes, en charge de la certification des comptes et des Commissaires aux Comptes (ou, le cas échéant, du ou des organisme(s) tiers indépendant(s)) en charge de certifier les informations en matière de durabilité, il conduit la procédure de sélection en menant un appel d'offres des différents cabinets (sauf en cas de renouvellement de mandat) et émet une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux Comptes proposés et, le cas échéant, du ou des organisme(s) tiers indépendant(s) ;
- il autorise, au regard des dispositions légales ou réglementaires applicables, les services autres que la certification des comptes et la certification en matière de durabilité susceptibles d'être confiés aux Commissaires aux Comptes (et, le cas échéant, au(x) organisme(s) tiers indépendant(s)) ainsi qu'à leur réseau ;
- il se fait communiquer, à la clôture de chaque exercice, le montant et la répartition détaillée par catégorie de missions, des honoraires versés par les sociétés du Groupe aux Commissaires aux Comptes (et, le cas échéant, au(x) organisme(s) tiers indépendant(s)) et à leur réseau au cours de l'exercice, en rend compte au Conseil d'administration et formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal ;
- il s'assure de l'indépendance des Commissaires aux Comptes (et, le cas échéant, au(x) organisme(s) tiers indépendant(s)) , notamment en prenant connaissance de leur déclaration d'indépendance, et fait part au Conseil d'administration de son appréciation sur l'indépendance des Commissaires aux Comptes (et, le cas échéant, au(x) organisme(s) tiers indépendant(s)) ;
- il rend régulièrement compte au Conseil d'administration des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus ;
- en matière de risques, il se fait communiquer la cartographie des risques majeurs du Groupe ;
- il rend régulièrement compte au Conseil d'administration des résultats de la mission de certification des informations en matière de durabilité, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information en matière de durabilité et du rôle qu'il a joué dans ce processus.

Compliance :

- il examine l'organisation et la mise en œuvre du dispositif de la Société en matière de compliance et notamment se tient informé du déploiement des politiques de compliance ;
- il examine les questions éthiques dont il pourrait avoir connaissance, ou que le Conseil ou son Président renvoie à son examen.

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques est composé de trois à six membres possédant les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence, dont au moins deux tiers d'Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par un Administrateur indépendant.

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques tient au moins trois réunions par an, dont une est consacrée à la revue des performances du système de contrôle interne, et à laquelle participe le Directeur de l'Audit interne.

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques a la faculté d'auditionner les Commissaires aux Comptes (et, le cas échéant, le ou les organisme(s) tiers indépendant(s)) en dehors de la présence des dirigeants mandataires sociaux et/ou du Directeur financier après information préalable du Président-directeur général.

Les convocations aux réunions sont adressées par le Président du Comité accompagnées d'un ordre du jour. Le calendrier des réunions du Comité doit permettre la tenue des réunions consacrées à l'examen des comptes semestriels et annuels au moins deux jours avant la réunion du Conseil d'administration. Les membres du Comité d'audit, de la compliance et des risques doivent disposer, en temps utile, des documents nécessaires aux travaux du Comité. Lors de leur première nomination, ils bénéficient d'une information particulière sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise. Le Président-directeur général, le Directeur financier, les Commissaires aux Comptes (et, le cas échéant, le ou les organisme(s) tiers indépendant(s)) ainsi que la personne responsable en matière de développement durable, assistent, en tant que de besoin, aux réunions du Comité d'audit, de la compliance et des risques.

Sur invitation du Président du Comité d'audit, de la compliance et des risques ou du Président du Comité ESG, le Comité d'audit, de la compliance et des risques et le Comité ESG peuvent se réunir en session commune afin, notamment, de procéder conjointement, préalablement à leur examen par le Conseil d'administration, à :

- l'examen de la matrice de double matérialité ; et
- l'examen du rapport de durabilité.

6.2. Le Comité des engagements

Le Comité des engagements est composé de sept membres au plus. Les réunions du Comité des engagements peuvent être convoquées à tout moment, par écrit ou oralement, par son Président ou par le Président-directeur général.

Les recommandations émises par le Comité des engagements sont votées à la majorité simple, étant entendu que ces recommandations doivent ensuite faire l'objet d'une délibération du Conseil d'administration avant que les engagements concernés ne soient mis en œuvre par le Groupe. Le Comité des engagements a ainsi pour mission de préparer les réunions du Conseil d'administration et d'émettre des recommandations à l'attention du Conseil d'administration sur les points suivants :

- toute fusion, scission ou apport partiel d'actif de la Société ;
- toute modification de l'objet social de la Société ;
- tout engagement ou toute opération pour lequel ou laquelle le Président-directeur général doit obtenir l'approbation préalable du Conseil d'administration en application de l'article 4. c) du présent Règlement intérieur.

6.3. Le Comité des nominations et des rémunérations

Le Comité des nominations et des rémunérations a pour mission d'une part de préparer les décisions du Conseil d'administration relatives à la rémunération des mandataires sociaux et à la politique d'attribution d'instruments d'intéressement long terme et, d'autre part, de préparer l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société. Enfin, il a également pour mission de veiller à la bonne application des principes de place de gouvernement d'entreprise.

À cet effet, il formule toute recommandation ou proposition au Conseil d'administration dans tous les domaines décrits ci-dessus et exerce en particulier les tâches suivantes :

Nominations :

- il formule des recommandations, en liaison avec le Président-directeur général, quant à la nomination et au plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ainsi qu'à la sélection de nouveaux Administrateurs. Dans le processus de sélection des candidats aux fonctions d'Administrateur, le Comité prend en compte l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil, veille à ce que chaque Administrateur pressenti possède les qualités et la disponibilité requises, et s'assure que les Administrateurs représentent un éventail d'expériences et de compétences permettant au Conseil d'administration de remplir efficacement ses missions avec l'objectivité et l'indépendance nécessaires tant par rapport à la Direction générale que par rapport à un actionnaire ou un groupe d'actionnaires particulier ;
- il est informé du plan de succession relatif aux membres du Comité exécutif du Groupe.

Rémunérations :

- il étudie et formule des propositions quant aux différents éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, tant en ce qui concerne la part fixe que la part variable de la rémunération à court terme, l'attribution d'instruments de motivation à moyen ou long terme comme les actions de performance et les options de souscription ou d'achat d'actions, ainsi que tous dispositifs relatifs à leurs retraites et tous autres avantages de toute nature ;
- il définit et met en œuvre les règles de fixation de la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des mandataires sociaux et avec la stratégie à moyen terme du Groupe ;
- il donne au Conseil un avis sur la politique générale d'attribution d'instruments de motivation à moyen ou long terme comme les options de souscription ou d'achat d'actions ou les actions de performance au profit des salariés du Groupe et sur le ou les plans proposés par le Président-directeur général ;
- il est informé et donne un avis sur la politique de rémunération des membres du Comité exécutif du Groupe et examine la cohérence de cette politique ;
- il formule une recommandation au Conseil sur le montant global de la rémunération des Administrateurs qui est proposé à l'Assemblée Générale de la Société. Il propose au Conseil des règles de répartition de cette rémunération et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux Administrateurs, en tenant compte, conformément à l'article 8 du présent Règlement, de leur assiduité au Conseil et dans les Comités ;
- il examine la politique et les projets proposés par le Président-directeur général en matière d'augmentation de capital réservée aux salariés et de tout programme d'actionnariat salarié ;
- il examine les couvertures d'assurance mises en place par la Société en matière de responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- il approuve l'information donnée aux actionnaires dans le Document d'enregistrement universel de la Société sur la rémunération des mandataires sociaux et sur les principes et modalités qui guident la fixation de la rémunération de ces dirigeants, ainsi que sur l'attribution et l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions et l'attribution d'actions de performance.

Gouvernance :

- il est chargé, en liaison avec le Président-directeur général, de formuler des propositions sur la mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise et en particulier de préparer l'évaluation des travaux du Conseil ;
- il mène des réflexions et émet des recommandations sur les bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise, et notamment, examine la conformité des pratiques de gouvernance de la Société aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société adhère ;
- il examine régulièrement la situation des Administrateurs au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil et formule des recommandations s'il apparaît nécessaire de revoir la qualification des Administrateurs ;
- il veille en permanence sur l'évolution de l'actionnariat de la Société et réfléchit aux moyens, notamment juridiques, permettant d'améliorer la connaissance de l'actionnariat ;
- dans le cadre de la procédure de gestion des conflits d'intérêts, il examine tous les cas de conflit d'intérêts d'un ou plusieurs actionnaires au regard de l'intérêt social, ou de l'intérêt de l'ensemble des actionnaires et des cas de conflits d'intérêts concernant les Administrateurs ;
- il examine l'évolution des missions du Conseil d'administration ;
- il prépare toutes discussions entre la Société et les actionnaires, portant sur l'évolution de leur participation au capital, leur représentation éventuelle dans les organes sociaux, et les éventuelles relations contractuelles entre ces actionnaires et la Société, notamment en préparant les décisions du Conseil d'administration autorisant les conventions dites réglementées.

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de trois à sept membres, dont une majorité d'Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration, ainsi que d'un Administrateur représentant les salariés. Il est présidé par un Administrateur indépendant.

Le Comité des nominations et des rémunérations tient au moins deux réunions par an. Les convocations sont adressées sur instruction du Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour.

6.4. Le Comité ESG

Le Comité ESG est composé de sept membres au plus et a pour mission de préparer les décisions du Conseil d'administration en matière d'ESG.

Il a plus particulièrement pour missions :

- d'assister le Conseil d'administration dans la détermination des orientations stratégiques pluriannuelles en matière de responsabilité sociale et environnementale, notamment s'agissant du climat, ainsi qu'en matière de durabilité ;
- de vérifier l'intégration des engagements du Groupe en matière de durabilité au regard des enjeux propres à son activité et à ses objectifs ;
- d'assister le Conseil d'administration dans le cadre de l'examen annuel des résultats obtenus et l'opportunité, le cas échéant, d'adapter le plan d'action ou de modifier les objectifs au vu notamment de l'évolution de la stratégie de l'entreprise, des technologies, des attentes des actionnaires et de la capacité économique à les mettre en œuvre ;
- d'examiner le bilan annuel de la performance extra-financière ;
- d'examiner la synthèse des notations du Groupe par les agences de notation et par les analyses extra-financières ;
- d'assister le Conseil d'administration dans la définition des indicateurs de performance extra-financière et en assurer le suivi ;
- d'examiner, conjointement avec le Comité d'audit, de la compliance et des risques, le rapport de durabilité, en ce compris le processus d'élaboration du rapport de durabilité et l'analyse de double matérialité ;
- de prendre connaissance annuellement du rapport du Comité éthique.

Le Comité tient au moins deux réunions par an. Les convocations sont adressées sur instruction du Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour.

Sur invitation du Président du Comité d'audit, de la compliance et des risques ou du Président du Comité ESG, le Comité d'audit, de la compliance et des risques et le Comité ESG peuvent se réunir en session commune afin, notamment, de procéder conjointement, préalablement à leur examen par le Conseil d'administration, à :

- l'examen de la matrice de double matérialité ; et
- l'examen du rapport de durabilité.

6.5. Le Comité de la stratégie internationale

Le Comité de la stratégie internationale est composé de tous les Administrateurs et a pour mission de préparer les réunions du Conseil d'administration et d'émettre des recommandations à l'attention du Conseil d'administration sur les orientations stratégiques du Groupe à l'international, et en particulier en matière :

- d'axes stratégiques de développement hôtelier du Groupe à l'international ;
- de répartition géographique des activités du Groupe et des enjeux et risques géopolitiques correspondants ;
- de suivi de projets, d'alliances et de partenariats internationaux significatifs du Groupe.

Le Comité tient au moins deux réunions par an. Les convocations sont adressées sur instruction du Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour.

7. Secrétaire du Conseil d'administration

Conformément aux statuts, le Conseil d'administration nomme un Secrétaire, qui peut être choisi en dehors de ses membres.

Le Secrétaire du Conseil a pour mission de procéder à la convocation des réunions du Conseil d'administration sur mandat du Président-directeur général et d'établir les projets de procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration, qui sont soumis à l'approbation de celui-ci. Il est chargé de l'envoi des documents de travail aux Administrateurs dans les conditions prévues à l'article 3 du présent Règlement intérieur, et se tient plus généralement à la disposition des Administrateurs pour toute demande d'information concernant leurs droits et obligations, le fonctionnement du Conseil ou la vie de la Société.

Il est également chargé de conserver les déclarations sur l'honneur visant à la prévention des conflits d'intérêts prévus à l'article 9.

Enfin, à la demande du Président-directeur général ou des Présidents des Comités, le Secrétaire du Conseil assiste, en tant que de besoin, aux réunions des Comités et peut être chargé d'adresser des documents de travail aux membres des Comités.

8. Rémunération des Administrateurs

Le Conseil d'administration procède, sur la proposition du Comité des nominations et des rémunérations, à la répartition du montant annuel de la rémunération allouée par l'Assemblée Générale.

Les membres du Conseil ont droit à une part fixe en considération de leurs fonctions d'Administrateur et, le cas échéant, de membre, voire de Président, d'un ou plusieurs Comités, et à une part variable fonction de leur participation effective aux réunions du Conseil et, le cas échéant, des Comités dont ils sont membres.

Les principes de cette répartition sont les suivants :

- le montant annuel de la rémunération des Administrateurs est réparti en une enveloppe destinée au Conseil et une enveloppe destinée aux Comités, selon une clé de répartition décidée par le Conseil ;
- le tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée aux Comités sert à verser la part fixe de la rémunération des Administrateurs ;
- les deux tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée aux Comités servent à verser la part variable de la rémunération des Administrateurs, sur la base d'un montant par réunion fixé par le Conseil en fonction, dans chaque cas, du nombre total de réunions intervenues au cours de l'exercice et du nombre de membres composant chaque instance, la part variable ainsi déterminée étant ensuite versée à chaque Administrateur en fonction de son assiduité ;
- les fonctions de Vice-président du Conseil d'administration donnent droit, en plus de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions d'Administrateur, à une part fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration ;
- un montant forfaitaire destiné aux fonctions de Censeur est réparti selon les mêmes règles que celles décidées pour l'enveloppe destinée au Conseil ou celle destinée aux Comités ;
- les fonctions de Président de Comité donnent droit à une part fixe égale au double de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions de membre de ce Comité ;
- les membres du Comité d'audit, de la compliance et des risques, ainsi que les membres du Comité des nominations et des rémunérations perçoivent une part fixe majorée selon une clé de majoration décidée par le Conseil d'administration ;
- les Administrateurs qui exercent simultanément les fonctions de Président-directeur général, Directeur général ou Directeur général délégué ne perçoivent pas de rémunération à ce titre ;
- les Administrateurs représentant les salariés ne perçoivent pas de rémunération à ce titre, étant précisé que le montant qu'ils auraient dû percevoir ne sera pas distribué et que la Société a pris l'engagement d'affecter une somme équivalente au soutien de collaborateurs du Groupe en difficulté ;
- le Conseil d'administration peut, au titre de la part variable, allouer une rémunération exceptionnelle pour une mission ou un mandat confié à un Administrateur ou à un Censeur ;
- le règlement de la rémunération des Administrateurs est effectué dans les trois mois de l'exercice échu.

9. Conflits d'intérêts et informations sensibles

9.1. Situations de conflits d'intérêts

Tout Administrateur se trouvant, même potentiellement, de façon directe ou indirecte, par personne interposée ou de toute autre manière, en situation de conflit d'intérêts au regard de l'intérêt social, en raison de fonctions qu'il exerce ou d'intérêts qu'il possède par ailleurs, en informe le Vice-président du Conseil d'administration ainsi que le Secrétaire du Conseil.

Il est précisé en tant que de besoin qu'un rattachement direct ou indirect à une personne ayant des intérêts concurrents à ceux de la Société peut, outre la situation de conflit d'intérêts qu'il engendre, soulever également des difficultés au regard des règles de concurrence. À cet égard, un Administrateur ne peut durant son mandat accepter sans autorisation du Conseil un mandat social ou des fonctions de direction ou de consultant au sein d'une personne ayant des intérêts concurrents à ceux de la Société.

Il est également rappelé qu'aux termes de l'article 15 des statuts de la Société les Administrateurs ainsi que toute personne appelée à assister au Conseil sont tenus à une obligation de confidentialité à l'égard des informations données au cours de débats.

9.2. Informations sensibles du point de vue du droit de la concurrence

Aucune information sensible du point de vue du droit de la concurrence ne peut être dévoilée ou discutée en présence d'un Administrateur ayant un rattachement direct ou indirect à une personne ayant des intérêts concurrents à ceux de la Société (un « Administrateur Concerné »).

La notion d'information sensible du point de vue du droit de la concurrence s'entend de toute information non publique qui pourrait permettre à l'Administrateur Concerné de comprendre ou d'influencer la stratégie, notamment commerciale, de la Société sur le ou les marchés où est présente la personne ayant des intérêts concurrents à ceux de la Société et avec laquelle l'Administrateur Concerné a un rattachement.

Cette notion recouvre, en particulier, les informations ayant trait, pour le ou les marchés considérés :

- aux projets de développement en cours ou futurs, notamment en matière de fusions-acquisitions ;
- aux prix ou stratégies de prix actuels ou futurs (y compris les remises ou rabais) ;
- aux ventes, promotions, termes et conditions promotionnelles et publicitaires actuels ou futurs (y compris les dépenses promotionnelles ou publicitaires, les termes et conditions de vente, et plus généralement les stratégies de ventes) ;
- aux marges et objectifs ou indicateurs de profitabilité relatifs à des activités, produits ou services spécifiques ;
- aux capacités actuelles ou futures, y compris les plans d'augmentation ou de réduction des capacités ;
- aux clients, listes de clients, programmes de fidélité et, le cas échéant, aux réponses ou projets de réponses aux appels d'offres ;
- aux coûts liés à des produits, services ou technologies ;
- aux projets technologiques, informatiques ou de recherche-développement ;
- aux parts de marché ;
- à l'analyse du marché, y compris aux évolutions anticipées de l'offre et/ou de la demande et des prix ;

à moins dans chaque cas que cette information ne soit plus sensible du point de vue du droit de la concurrence, en raison de son caractère général, ou parce que suffisamment ancienne ou agrégée, ou encore parce que composée uniquement de données publiques.

Le risque d'échange d'informations sensibles du point de vue du droit de la concurrence est assimilé en tous points à une situation de conflit d'intérêts au sens du présent article.

9.3. Déclaration des conflits d'intérêts

Lors de son entrée en fonction, puis chaque année, au plus tard le 31 janvier, chaque Administrateur déclare les liens de toute nature qu'il entretient, directement ou indirectement, par personne interposée ou de toute autre manière, avec les sociétés du Groupe, leurs dirigeants ou leurs concurrents, clients, partenaires ou fournisseurs. Il l'adresse au Président-directeur général et au Vice-président, avec copie au Secrétaire du Conseil.

En cas de survenance d'un événement rendant en tout ou partie inexacte la déclaration, ou en cas de doute quant à l'existence d'un conflit d'intérêts, même potentiel, l'Administrateur en informe sans délai le Vice-président et le Secrétaire du Conseil.

Sur la base de ces déclarations, le Vice-président, avec l'assistance du Secrétaire du Conseil et, le cas échéant, de conseils externes, établit une liste, Administrateur par Administrateur, des sujets susceptibles de susciter des conflits d'intérêts. Il en informe le Conseil d'administration annuellement, et à l'occasion de chaque modification, et rappelle les mesures adoptées afin de prévenir tout risque de conflit d'intérêts.

9.4. Ligne de conduite en cas de situation de conflit d'intérêts

En cas de situation de conflit d'intérêts, même potentiel, l'Administrateur s'abstient de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante, et est invité à quitter, le temps des débats et du vote, la réunion du Conseil ou du Comité traitant du sujet.

Il ne reçoit pas les informations relatives au point de l'ordre du jour suscitant un conflit d'intérêts, ni la partie du procès-verbal du Conseil d'administration correspondante.

Si l'agenda de telle ou telle réunion du Conseil ou d'un Comité le nécessite, la réunion peut sur décision du Président-directeur général ou du Vice-président être organisée en deux parties, l'une se déroulant en présence du ou des Administrateurs Concernés, au cours de laquelle aucune information sensible du point de vue du droit de la concurrence ou plus généralement d'un conflit d'intérêts ne peut être discutée, et l'autre se déroulant hors la présence de ces Administrateurs.

Toute décision du Conseil d'administration concernant un conflit d'intérêts est relatée dans le procès-verbal du Conseil.

Toute difficulté relative à la mise en œuvre du présent article 9 sera soumise au Vice-président du Conseil ou, à la demande de ce dernier en cas de difficulté, au Comité d'audit, de la compliance et des risques, en présence du Vice-président. En cas de difficulté persistante, le Conseil d'administration se prononcera sur recommandation du Comité.

4.11.2 Annexe B – Charte de l'Administrateur

Charte de l'Administrateur

Le Conseil d'administration représente collectivement l'ensemble des actionnaires et agit dans l'intérêt social. Chaque Administrateur, quels que soient les motifs de sa désignation et sa qualification par le Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF, représente l'ensemble des actionnaires, et adhère, à ce titre, aux principes de conduite définis dans la présente Charte.

Les censeurs nommés par le Conseil d'administration et les co-Présidents Fondateurs désignés à l'article 21 des statuts de la Société sont soumis à toutes les dispositions de la présente Charte qui leur sont applicables.

Devoir de diligence

Les Administrateurs exercent leurs fonctions de la façon qu'ils estiment la meilleure pour l'intérêt de la Société. Ils veillent en permanence à améliorer leur connaissance du Groupe et de ses métiers, et s'astreignent à un devoir de vigilance et d'alerte. Ils consacrent à leur mandat le temps et l'attention nécessaire notamment par leur présence aux réunions des Comités auxquels ils appartiennent, aux réunions du Conseil d'administration et aux Assemblées Générales des actionnaires.

Il appartient à chaque Administrateur d'apprécier, au-delà des dispositions législatives et réglementaires applicables au cumul des mandats, la compatibilité, notamment du point de vue de la charge de travail, entre ses fonctions d'Administrateur de la Société, et les mandats ou fonctions qu'il exerce dans d'autres sociétés. Chaque Administrateur est tenu de déclarer périodiquement à la Société la liste des mandats qu'il détient dans toute société pour permettre à la Société de respecter ses obligations d'information légale en la matière.

Information

Les Administrateurs ont le devoir de demander à la Direction de la Société, par l'intermédiaire du Président-directeur général, ou le cas échéant, du Secrétaire du Conseil, l'information utile dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. Ils ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants de la Société, en présence ou non du Président-directeur général, après en avoir fait la demande au Président-directeur général.

Lors de l'entrée en fonction d'un nouvel Administrateur, le Secrétaire du Conseil lui remet un dossier comportant les statuts de la Société, le Règlement intérieur, la Charte de l'Administrateur ainsi que les principaux textes législatifs et réglementaires relatifs à la responsabilité des Administrateurs.

Chaque Administrateur peut, à tout moment, consulter le Secrétaire du Conseil sur la portée de ces textes et sur les droits et obligations afférents à sa charge.

Transparence et prévention des conflits d'intérêts

Chaque Administrateur veille à maintenir en toutes circonstances son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action.

Il s'engage à ne pas rechercher ou accepter tout avantage susceptible de compromettre son indépendance.

Tout Administrateur se trouvant, même potentiellement, de façon directe ou par personne interposée, en situation de conflit d'intérêts au regard de l'intérêt social, en raison de fonctions qu'il exerce et/ou d'intérêts qu'il possède par ailleurs, en informe le Président-directeur général, ou toute personne désignée par celui-ci. Il s'abstient de participer aux débats et à la prise de décision sur les sujets concernés, et peut donc être amené à quitter, le temps des débats, et le cas échéant du vote, la réunion du Conseil.

Lors de son entrée en fonction, puis chaque année, au plus tard le 31 janvier, chaque Administrateur remplit une Déclaration sur l'honneur conforme au modèle annexé à la présente Charte, relative aux liens de toute nature qu'il entretient avec les sociétés du Groupe, leurs dirigeants ou leurs fournisseurs, clients, partenaires ou concurrents. Il l'adresse au Président-directeur général avec copie au Secrétaire du Conseil.

Les Administrateurs s'interdisent de participer, directement ou indirectement, à toute transaction, quel que soit son montant, avec une société du Groupe comportant la cession par cette dernière d'un ou plusieurs actifs hôteliers.

Les modalités, notamment tarifaires, selon lesquelles les Administrateurs peuvent séjourner à titre privé dans les hôtels du Groupe font l'objet d'une délibération du Conseil d'administration.

Opérations réalisées par les Administrateurs sur les valeurs mobilières émises par la Société

Les Administrateurs ont accès à des informations privilégiées qui, si elles étaient rendues publiques, seraient susceptibles d'avoir une influence sur l'évolution du cours de l'action de la Société, ou de toute autre valeur mobilière émise par la Société.

Ils sont tenus, conformément aux dispositions législatives et réglementaires :

- de s'abstenir d'utiliser ces informations privilégiées pour réaliser, directement ou par personne interposée, des transactions sur ces valeurs mobilières ;
- de ne pas permettre sciemment à un tiers de réaliser de telles opérations ;
- de ne pas communiquer ces informations à des tiers, fût-ce par simple imprudence.

Par ailleurs, sans préjudice des dispositions législatives et réglementaires relatives aux opérations dites « d'initié », des périodes, appelées « fenêtres négatives », sont déterminées chaque année, durant lesquelles les Administrateurs s'abstiennent de procéder directement ou par personne interposée, et y compris sous forme dérivée, à toute opération sur l'action de la Société ou toute valeur mobilière émise par celle-ci (y compris, le cas échéant, l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions). Ces périodes couvrent (i) les 30 jours calendaires précédant la date de publication des comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que le jour de ces publications et le jour suivant et (ii) les 15 jours calendaires précédant la date de publication du chiffre d'affaires trimestriel, ainsi que le jour de cette publication et le jour suivant.

Le calendrier précis des « fenêtres négatives » est communiqué chaque année aux Administrateurs par le Secrétaire du Conseil, étant précisé que si des « fenêtres négatives » spécifiques sont mises en place à l'occasion d'opérations financières ou stratégiques, les Administrateurs en sont immédiatement informés par le Secrétaire du Conseil.

Les Administrateurs ne doivent pas recourir à des opérations de couverture de leur risque sur les actions de la Société (ou le cas échéant, les options sur action) qu'ils détiennent à titre personnel.

Chaque Administrateur déclare, sous sa responsabilité, à l'Autorité des Marchés Financiers avec copie à la Société (à l'attention du Secrétaire du Conseil) les opérations réalisées sur l'action de la Société, ou toute autre valeur mobilière émise par celle-ci, par lui-même ou les personnes qui lui sont étroitement liées, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Tout Administrateur peut, à tout moment, consulter le Secrétaire du Conseil sur la portée du dispositif de « fenêtres négatives » et, le cas échéant, les conditions de son application à tel ou tel cas particulier.

Devoirs de réserve et de confidentialité

Les Administrateurs sont tenus, conformément à l'article 15 des statuts de la Société, à un devoir général de réserve et de confidentialité dans l'intérêt de la Société. Ils s'engagent, à ce titre, sous leur responsabilité, à conserver un véritable secret professionnel sur toutes les informations confidentielles auxquelles ils ont accès, sur les délibérations et le fonctionnement du Conseil d'administration, et le cas échéant, des Comités du Conseil auquel ils appartiennent, ainsi que sur le contenu des opinions ou des votes exprimés lors des réunions du Conseil ou de ses Comités.

Tout Administrateur s'oblige, si la demande lui en est faite par le Président-directeur général à restituer ou détruire sans délai tout document en sa possession contenant des informations confidentielles.

Par ailleurs, les Administrateurs sont tenus de se concerter avec le Président-directeur général préalablement à toute communication personnelle qu'ils seraient amenés à effectuer dans des médias sur des sujets concernant ou susceptibles d'affecter le Groupe, la Société ou ses organes sociaux, étant précisé que cette disposition ne s'applique pas aux Administrateurs qui exerceraient les fonctions de Directeur général ou de Directeur général délégué et, seraient, à ce titre, amenés à communiquer au nom de la Société.

Actions possédées à titre personnel

En application des statuts, les Administrateurs, à l'exception de ceux représentant les salariés, sont tenus de posséder 1 000 actions de la Société, qui doivent être, comme tous les titres éventuellement acquis en sus, détenues sous la forme nominative.

Les représentants permanents de personnes morales nommées Administrateurs sont soumis à la même obligation.

Le nombre d'actions de la Société détenues par chaque Administrateur (et chaque représentant permanent d'Administrateur personne morale), à l'exception de celui des actions détenues par les Administrateurs représentant les salariés, est rendu public par la Société.

4.12 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025

À l'Assemblée Générale de la société Accor,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la société SASP Paris Saint-Germain Football

Personnes concernées

Mme Asma Abdulrahman Al-Khulaifi et M. Ugo Arzani, administrateurs de votre société désignés par Qatar Investment Authority, dont la société Paris Saint-Germain Football est une filiale indirecte.

Nature et objet

Conclusion d'une convention de partenariat avec la société Paris Saint-Germain Football.

Modalités

Votre Conseil d'administration du 19 juin 2022 a autorisé une convention de partenariat avec la société Paris Saint-Germain Football, aux termes duquel la marque ALL figure sur la manche du maillot d'entraînement des joueurs du club de football du Paris Saint-Germain et votre société peut offrir des expériences uniques et privilégiées aux membres du programme de fidélité ALL, durant quatre saisons jusqu'en 2026.

Avec la société Rotana Music Holding Limited

Personne concernée

M. Sarmad Zok, administrateur de votre société désigné par la société Kingdom Holding Company, dont la société Rotana Music Holding Limited est une filiale indirecte.

Nature et objet

Conclusion d'un contrat de souscription d'actions de la société Rotana Music Holding Limited, société de production musicale dont le siège social est à Abu Dhabi (Emirats arabes unis), et d'un pacte d'actionnaires avec les autres actionnaires de cette société, dont le principal actionnaire est une filiale de la société Kingdom Holding Company.

Modalités

Votre Conseil d'administration du 23 février 2022 a autorisé la prise de participation dans la société Rotana Music Holding Limited, et la conclusion de l'accord susmentionné. Par cette prise de participation, votre société détient environ 3 % du capital de la société Rotana Music Holding Limited.

Cette participation permet à votre société de continuer à donner une visibilité mondiale à son programme de fidélité ALL en bénéficiant de la portée médiatique de la société Rotana Music Holding Limited et de sa très forte audience auprès des clients et partenaires de la région du Moyen-Orient, région majeure pour le développement du groupe.

Avec la société Al Rayyan Holding LLC (précédemment Katara Hospitality)

Personnes concernées

Mme Asma Abdulrahman Al-Khulaifi et M. Ugo Arzani, administrateurs de votre société désignés par Qatar Investment Authority, dont Al Rayyan Holding LLC (précédemment Katara Hospitality) est une filiale indirecte.

Nature et objet

Conclusion d'un accord de partenariat avec la société Katara Hospitality (désormais Al Rayyan Holding LLC) afin de créer un fonds d'investissement en Afrique (Kasada Capital Management).

Modalités

Votre Conseil d'administration du 26 juin 2018 a autorisé votre société à conclure un accord de partenariat avec la société Katara Hospitality, afin de constituer un fonds d'investissement dédié à l'hôtellerie en Afrique, dénommé Kasada Capital Management.

Ce fonds disposera de 500 millions d'USD de capitaux propres, apportés respectivement à hauteur de 350 millions d'USD par la société Katara Hospitality (désormais Al Rayyan Holding LLC) et 150 millions d'USD par votre société, au cours des cinq à sept années suivant sa création.

Ces moyens financiers sont ou 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) couvrent tout l'éventail des marques de votre société, du segment économique au luxe, résidences comprises.

À travers ce projet, votre société et la société Al Rayyan Holding LLC ont pour objectif de créer le premier fonds hôtelier dédié au développement de l'Afrique. Pour votre société, un tel fonds constitue une opportunité d'accélérer le développement des marques Accor en Afrique.

Au cours de l'exercice 2025, le fonds Kasada Capital Management a acquis des hôtels destinés à opérer sous enseigne Accor et a travaillé sur d'autres projets d'acquisition de nouveaux hôtels, ce qui a requis le versement par les deux investisseurs (votre société et la société Al Rayyan Holding LLC) d'une partie de leur investissement au prorata de leurs engagements respectifs.

À ce titre, votre société a versé un montant de 17,3 millions d'USD au cours de l'exercice 2025.

Avec la société Worklib SAS

Personnes concernées

M. Sébastien Bazin, président-directeur général de votre société et président de la société Bazeo Europe S.A.S., votre société et la société Bazeo Europe S.A.S. intervenant en tant que co-investisseurs dans la société Worklib, sans qu'il y ait une quelconque relation financière entre ces deux sociétés dans ce cadre.

Nature et objet

Conclusion d'un pacte d'associés entre votre société et les sociétés Bazeo Europe S.A.S., Anima S.A.S. et M. Alexandre Cadain.

Modalités

Votre Conseil d'administration, réuni le 28 septembre 2021, a autorisé votre société à entrer au capital de la société Worklib, dont l'objet principal est le développement et l'exploitation d'une plateforme de réservation d'espaces de bureaux (*flex office*), et à conclure un pacte d'associés avec les sociétés Bazeo Europe S.A.S., Anima S.A.S. et M. Alexandre Cadain (ces deux derniers étant les associés fondateurs de la société Worklib), afin de régir leurs relations au sein de cette société et d'en définir les règles de gouvernance. Aux termes de ce pacte, votre société a le droit de nommer deux membres du Comité stratégique de Worklib (les deux autres membres étant désignés par M. Alexandre Cadain et Anima S.A.S.).

Les participations respectives de votre société et de Bazeo Europe S.A.S. s'élèvent à respectivement 40 % et 10 %, depuis le 31 janvier 2022.

Cette opération permet à votre groupe de bénéficier d'une compétence de premier rang en intelligence artificielle pour développer une plateforme unique et innovante de distribution d'espaces de travail flexibles (*flex office* et *coworking*). Cette association permet en outre au groupe d'accélérer le déploiement de sa stratégie de développement du coworking dans ses hôtels et espaces dédiés.

Afin d'éviter toute situation susceptible de créer une situation de conflit d'intérêts, M. Sébastien Bazin ne participe à aucune décision de votre société relative à sa participation dans la société Worklib. Les décisions de votre société sont exclusivement prises par le directeur général adjoint, indépendamment de M. Sébastien Bazin. De même, M. Sébastien Bazin n'a aucune position dans les organes sociaux de la société Worklib et ne perçoit aucune rémunération de celle-ci, autre que les éventuelles distributions réalisées au profit de tous les actionnaires.

Au cours de l'exercice 2025, votre société a souscrit à différentes augmentations du capital de la société Worklib, pour un montant total de 1,3 million d'euros, tout en maintenant sa participation à 40 %, ce qui porte la participation globale de votre société à un montant brut de 8,6 millions d'euros.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 mars 2026

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		Deloitte & Associés
François Jaumain	Julien Laugel	Bénédicte Margerin



greet Hôtel Marseille Parc Chanot Vélodrome, France

Chapitre 5

Commentaires sur les comptes et événements post-clôture

5.1 Commentaires sur l'exercice 2025 384
Résultats consolidés au 31 décembre 2025 *384*
RevPAR et parc hôtelier *389*
Perspectives *390*

5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2025 391
Rappel des activités de la Société *391*

5.3 Contrats importants 395

5.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice 395

5.1 Commentaires sur l'exercice 2025

Dans un contexte macro-économique et géopolitique perturbé, le Groupe a démontré une nouvelle fois sa capacité à afficher des résultats en ligne avec les ambitions de croissance moyen terme annoncées en juin 2023. L'organisation en deux divisions mise en place depuis 3 ans, permettant une meilleure efficacité, la diversification du portefeuille hôtelier, tant en termes géographiques que de segments, et le renforcement des outils de distribution, incluant la montée en puissance du programme de fidélité ALL Accor, font partie des atouts du Groupe pour afficher de nouveaux résultats solides.

Cette bonne performance et la confiance du Groupe dans la poursuite de la croissance de l'activité ont permis un retour aux actionnaires de 743 millions d'euros au cours de l'exercice.

Le RevPAR des hôtels du réseau Accor affiche une hausse de + 4,2 % sur l'exercice 2025 par rapport à l'exercice 2024.

Pour l'exercice 2025, le Groupe enregistre un chiffre d'affaires de 5 639 millions d'euros en hausse de 4,5 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024. Cette augmentation se décline en une hausse de 2,4 % à taux de change constant pour la division Premium, Milieu de Gamme et Économique et de 9,8 % à taux de change constant pour la division Luxe & Lifestyle.

Les effets de change ont un impact négatif de 217 millions d'euros, liés essentiellement au dollar australien (- 6 %), au dollar américain (- 4 %) et au dollar canadien (- 6 %).

Les effets de périmètre sont presque neutres (2 millions d'euros), la cession de l'activité « Festif » de Paris Society compense l'effet année pleine de l'acquisition de Rikas (en mars 2024) et l'ouverture de nouveaux lieux Paris Society dans la division Luxe & Lifestyle (activité Actifs Hôteliers et Autres).

L'excédent brut d'exploitation courant pour l'exercice 2025 s'établit à 1 201 millions d'euros contre 1 120 millions d'euros en 2024. Le résultat opérationnel ressort à 807 millions d'euros après prise en compte des produits et charges non courants pour (63) millions d'euros. Le résultat net part du Groupe ressort à 449 millions d'euros.

Au cours de l'année 2025, Accor a ouvert 303 hôtels correspondant à plus de 51 000 chambres, soit une croissance nette du réseau de 3,7 % au cours des douze derniers mois. À fin décembre 2025, le Groupe dispose d'un parc hôtelier de 881 427 chambres (5 836 hôtels) et d'un pipeline de plus de 257 000 chambres (1 527 hôtels).

La dette financière nette du Groupe au 31 décembre 2025 s'établit à 3 064 millions d'euros, contre 2 495 millions d'euros au 31 décembre 2024. Au 31 décembre 2025, le coût moyen de la dette du Groupe s'établissait à 2,97 %, avec une maturité moyenne de quatre années. À fin décembre 2025, en ajoutant la ligne de crédit renouvelable non-tirée, Accor dispose de 2,3 milliards d'euros de liquidités.

Résultats consolidés au 31 décembre 2025

(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Chiffre d'affaires	5 606	5 639
Excédent brut d'exploitation courant	**1 120**	**1 201**
Produits et charges non courants	6	(63)
Amortissements	(341)	(330)
Résultat opérationnel	**786**	**807**
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	188	7
Résultat financier	(124)	(164)
Résultat avant impôts	**850**	**651**
Impôts sur les résultats	(193)	(152)
Intérêts minoritaires	(47)	(50)
Résultat net, part du Groupe	**610**	**449**
Résultat net ajusté, part du Groupe	**423**	**504**
Résultat net dilué, part du Groupe, par action	**2,33**	**1,61**
Résultat net dilué ajusté, part du Groupe, par action	**1,58**	**1,84**

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 5 639 millions d'euros, en hausse de 4,5 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024.

(en millions d'euros)	2024	2025	Variation (publiée)	Variation (change constant)
Management & Franchise	899	892	- 0,8 %	+ 1,9 %
SMDL [1]	952	934	- 1,8 %	+ 1,2 %
Actifs Hôteliers et Autres	1 045	1 027	- 1,7 %	+ 4,1 %
Premium, Mid. & Eco. [2]	**2 896**	**2 853**	**- 1,5 %**	**+ 2,4 %**
Management & Franchise	494	536	+ 8,6 %	+ 13,1 %
SMDL	392	424	+ 8,1 %	+ 12,1 %
Actifs Hôteliers et Autres	614	638	+ 3,9 %	+ 5,5 %
Luxe & Lifestyle	**1 500**	**1 598**	**+ 6,6 %**	**+ 9,8 %**
Reimbursed Costs [3]	**1 294**	**1 270**	**- 1,8 %**	**+ 2,9 %**
Intercos	**(84)**	**(82)**	**N/A**	**N/A**
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	**5 606**	**5 639**	**+ 0,6 %**	**+ 4,5 %**

(1) Sales, Marketing, Distribution & Loyalty (SMDL) peut être traduit par Ventes, Marketing, Distribution & Fidélisation.
(2) Premium, Mid. & Eco. = Premium, Milieu de Gamme et Économique.
(3) Reimbursed Costs peut être traduit par Refacturation des Coûts Encourus.

La variation de l'exercice reflète les éléments suivants :

- les effets de change ont un impact négatif de 217 millions d'euros, liés essentiellement au dollar australien (- 6 %), au dollar américain (- 4 %) et au dollar canadien (- 6 %);
- les effets de périmètre sont presque neutres (2 millions d'euros), la cession de l'activité « Festif » de Paris Society compense l'effet année pleine de l'acquisition de Rikas (en mars 2024) et l'ouverture de nouveaux lieux Paris Society dans la division Luxe & Lifestyle (activité Actifs Hôteliers et Autres).

La division Premium, Milieu de Gamme et Économique, qui regroupe les activités de redevances de Management & Franchise (M&F), de Ventes, Marketing, Distribution & Fidélisation (SMDL) et les Actifs Hôteliers et Autres des marques Premium, Milieu de Gamme et Économique du Groupe, a généré un chiffre d'affaires de 2 853 millions d'euros, en hausse de 2,4 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024.

L'activité Management & Franchise (M&F) enregistre un chiffre d'affaires de 892 millions d'euros, en hausse de 1,9 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024. Cette hausse reflète principalement la croissance du RevPAR sur la période (en hausse de 2,7 %) compensée par l'impact négatif des conversions pour un nombre limité de contrats de management en contrats de franchise, comme anticipé.

Le chiffre d'affaires des activités de Ventes, Marketing, Distribution et Fidélisation (SMDL) s'élève à 934 millions d'euros en hausse de 1,2 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024. L'exercice 2024 incluait une rémunération sous forme de services liés aux Jeux Olympiques de 29 millions d'euros sans impact sur l'EBE courant. Ajustée de cette rémunération, la croissance de SMDL à taux de change constant serait en hausse de 4,4 % liée à la croissance du RevPAR et à l'amélioration des redevances liées à la distribution et aux programmes de fidélité.

Le chiffre d'affaires des Actifs Hôteliers et Autres est en hausse de 4,1 % à périmètre constant par rapport à l'exercice 2024 tiré par les bonnes performances des hôtels au Brésil et en Turquie.

La division Luxe & Lifestyle, qui regroupe les activités de redevances de Management & Franchise (M&F), de Ventes, Marketing, Distribution & Fidélisation (SMDL) et les Actifs Hôteliers et Autres des marques Luxe & Lifestyle du Groupe, a généré un chiffre d'affaires de 1 598 millions d'euros, en hausse de 9,8 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024.

L'activité Management & Franchise (M&F) enregistre un chiffre d'affaires de 536 millions d'euros, en hausse de 13,1 % par rapport à l'exercice 2024. Cette hausse s'appuie sur la croissance du RevPAR (en hausse de 7,3 %) et du réseau.

Le chiffre d'affaires des activités de Ventes, Marketing, Distribution et Fidélisation (SMDL) s'élève à 424 millions d'euros en hausse de 12,1 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024 reflétant également la croissance du RevPAR, du réseau et la dynamique soutenue du programme de fidélité.

Le chiffre d'affaires des Actifs Hôteliers et Autres est en hausse de 5,5 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024 illustrant la bonne performance des activités de restauration de Paris Society et Rikas.

Chiffre d'affaires « Reimbursed costs »

Le chiffre d'affaires des « Reimbursed Costs » (qui consistent en la refacturation de coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers) s'élève à 1 270 millions d'euros en hausse de 2,9 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024 lié principalement à l'inflation salariale en Amérique du Nord.

Excédent brut d'exploitation courant

L'Excédent Brut d'Exploitation courant (EBE courant) du Groupe s'établit à 1 201 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 1 120 millions d'euros au 31 décembre 2024.

(en millions d'euros)	2024	2025	Variation (publiée)	Variation (change constant)
Management & Franchise	655	653	- 0,3 %	+ 2,3 %
SMDL [1]	43	76	+ 77,6 %	+ 115,9 %
Actifs Hôteliers et Autres	111	107	- 3,8 %	+ 0,4 %
Premium, Mid. & Eco. [2]	**809**	**836**	**+ 3,4 %**	**+ 8,1 %**
Management & Franchise	333	374	+ 12,1 %	+ 17,3 %
SMDL [1]	20	18	- 6,2 %	+ 43,0 %
Actifs Hôteliers et Autres	74	90	+ 21,1 %	+ 25,9 %
Luxe & Lifestyle	**427**	**482**	**+ 12,8 %**	**+ 20,0 %**
Reimbursed costs [3]	**0**	**0**	**N/A**	**N/A**
Holding	**(116)**	**(117)**	**N/A**	**N/A**
TOTAL EBE COURANT	**1 120**	**1 201**	**+ 7,2 %**	**+ 13,3 %**

(1) Sales, Marketing, Distribution & Loyalty (SMDL) peut être traduit par Ventes, Marketing, Distribution & Fidélisation.
(2) Premium, Mid. & Eco. = Premium, Milieu de Gamme et Économique.
(3) Reimbursed Costs peut être traduit par Refacturation des Coûts Encourus.

L'Excédent Brut d'Exploitation courant (EBE courant) du Groupe s'établit à 1 201 millions d'euros pour l'exercice 2025, en progression de 13,3 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024, soit meilleure que la perspective de croissance de l'EBE courant entre 11 % et 12 % à taux de change constant annoncée en octobre 2025.

La division Premium, Milieu de Gamme et Économique affiche un EBE courant de 836 millions d'euros, en hausse de 8,1 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024.

L'activité Management & Franchise (M&F) enregistre un EBE courant de 653 millions d'euros, en hausse de 2,3 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024. L'amélioration de la marge a été atténuée par la reconnaissance d'une provision suite au passage sous contrôle judiciaire du groupe Revo Hospitality, opérateur de 46 hôtels Accor dont 37 en Allemagne, déclaré en situation d'insolvabilité.

L'EBE courant des activités de Ventes, Marketing, Distribution et Fidélisation (SMDL) s'élève à 76 millions d'euros pour l'exercice 2025, en forte hausse par rapport à l'exercice 2024. La nette croissance de la marge reflète l'effet de base favorable des dépenses marketing qui avaient augmenté en 2024 avec les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris.

L'EBE courant des Actifs Hôteliers et Autres s'élève à 107 millions d'euros en hausse de 0,4 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024, soit un léger fléchissement de la marge lié à l'impact de la tempête tropicale Alfred en Australie au premier semestre.

La division Luxe & Lifestyle a généré un EBE courant de 482 millions d'euros, en hausse de 20,0 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024.

L'activité Management & Franchise (M&F) enregistre un EBE courant de 374 millions d'euros, en hausse de 17,3 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024, reflétant une amélioration de la marge d'EBE courant de 240 points de base.

L'EBE courant des activités de Ventes, Marketing, Distribution et Fidélisation (SMDL) s'élève à 18 millions d'euros sur l'exercice 2025, soit une croissance de 43,0 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024 et une marge relativement stable.

L'EBE courant des Actifs Hôteliers et Autres s'élève à 90 millions d'euros en hausse de 25,9 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024, notamment sous l'effet année pleine de l'acquisition de Rikas (en mars 2024).

Marge sur excédent brut d'exploitation courant

Accor présente, sur l'année 2025, un excédent brut d'exploitation courant positif de 1 201 millions d'euros, alors qu'il était de 1 120 millions d'euros en 2024.

(en millions d'euros)	PM&E	L&L	*Reimbursed costs*	Holding & Intercos	Total
Chiffre d'affaires 2025	2 853	1 598	1 270	(82)	5 639
Excédent brut d'exploitation courant 2025	**836**	**482**	**0**	**(117)**	**1 201**
Marge sur excédent brut d'exploitation courant 2025	*29 %*	30 %	*N/A*	*N/A*	*21 %*
Chiffre d'affaires 2024	2 896	1 500	1 294	(84)	5 606
Excédent brut d'exploitation courant 2024	**809**	**427**	**0**	**(116)**	**1 120**
Marge sur excédent brut d'exploitation courant 2024	*28 %*	28 %	*N/A*	N/A	*20 %*

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel ressort en forte hausse à 807 millions d'euros, contre 786 millions d'euros à fin décembre 2024.

(en millions d'euros)	2024	2025
Excédent brut d'exploitation courant	**1 120**	**1 201**
Produits et charges non courants	6	(63)
Amortissements	(341)	(330)
Résultat opérationnel	**786**	**807**

Les produits et charges non-courants à hauteur de (63) millions d'euros pour l'exercice 2025 (contre 6 millions d'euros pour l'exercice 2024) comprennent l'enregistrement d'une provision au titre d'engagements liés à une co-entreprise ainsi que des charges liées aux programmes de transformation et restructuration de Accor.

Les amortissements à hauteur de 330 millions d'euros pour l'exercice 2025 sont en légère baisse par rapport à 341 millions d'euros pour l'exercice 2024.

Résultat net, part du Groupe

(en millions d'euros)	2024	2025
Résultat opérationnel	**786**	**807**
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	188	7
Résultat financier	(124)	(164)
Résultat avant impôts	**850**	**651**
Impôts sur les résultats	(193)	(152)
Intérêts minoritaires	(47)	(50)
Résultat net, part du Groupe	**610**	**449**
Résultat net ajusté, part du Groupe	**423**	**504**
Résultat net dilué, part du Groupe, par action *(en euros)*	**2,33**	**1,61**
Résultat net dilué ajusté, part du Groupe, par action *(en euros)*	**1,58**	**1,84**

La quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence à hauteur de 7 millions d'euros pour l'exercice 2025, contre 188 millions d'euros pour l'exercice 2024, reflète essentiellement le résultat net de Essendi qui ne bénéficie pas cette année des importantes plus-values de cession d'actifs réalisées en 2024.

Sur l'exercice 2025, le résultat financier s'établit à (164) millions d'euros contre (124) millions d'euros en 2024, baisse sous l'effet de l'augmentation de la dette brute et des effets de change négatifs.

En 2025, le Groupe présente une charge d'impôt de 152 millions d'euros. Le taux effectif d'impôt ressort à 23,7 %. Pour l'exercice 2024, la charge nette d'impôts sur les résultats s'élevait à 193 millions d'euros, soit un taux effectif d'impôt de 29,2 %. Pour mémoire, 2024 était impactée par des éléments négatifs relatifs à la réorganisation du Groupe, tandis qu'en 2025, une évolution des modèles de prix de transfert a eu un impact positif sur l'impôt des sociétés.

Le résultat net part du Groupe est un bénéfice de 449 millions d'euros pour l'exercice 2025 contre 610 millions d'euros pour l'exercice 2024 qui avait bénéficié des importantes plus-values de cession d'actifs de Essendi.

Afin de fournir une meilleure lisibilité du résultat net et du résultat net dilué par action, le Groupe a choisi de publier un résultat net ajusté et un résultat net dilué ajusté par action, avec les ajustements portant sur des éléments non récurrents (i.e. produits et charges non courants et les ajustements fiscaux afférents, quote-part des résultats de Essendi ainsi que les produits et charges d'impôts exceptionnelles).

Le résultat net ajusté, part du Groupe est un bénéfice de 504 millions d'euros pour l'exercice 2025 contre 423 millions d'euros pour l'exercice 2024.

Sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions diluées en circulation de 239 764 615, le résultat net dilué ajusté, part du Groupe, par action est en hausse à 1,84 euro contre 1,58 euro en 2024 grâce à un nombre moyen d'actions en circulation plus faible suite aux rachats d'actions.

Free cash-flow récurrent

(en millions d'euros)	2024	2025
Excédent Brut d'Exploitation (EBE) courant	**1 120**	**1 201**
Intérêts payés	(62)	(65)
Impôts sur les sociétés payés	(169)	(202)
Remboursement de la dette de loyers	(106)	(113)
Charges et produits non décaissés dans l'EBE courant	35	62
Investissements récurrents	(221)	(230)
Variation du besoin en fonds de roulement et des actifs de contrats	16	(20)
***Free cash-flow* récurrent**	**614**	**632**
Cash conversion [1]	55 %	53 %

(1) Défini comme Free Cash-Flow récurrent/EBE courant.

Au cours l'exercice 2025, le *free cash-flow* récurrent du Groupe s'est amélioré passant de 614 millions d'euros pour l'exercice 2024 à 632 millions d'euros en 2025, en progression de 3 %, négativement impacté par l'impôt sur les sociétés payés et la variation du besoin en fonds de roulement. Le taux de conversion en *cash* s'affiche donc à 53 %.

Les intérêts payés sont globalement stables à 65 millions d'euros en 2025 contre 62 millions d'euros en 2024.

L'impôt sur les sociétés payé est en hausse à 202 millions d'euros en 2025 contre 169 millions d'euros en 2024 lié à l'augmentation de la base taxable et des retenues à la source suite à la réorganisation du Groupe.

Les investissements récurrents, qui incluent les « *key money* » versés dans le cadre du développement, et les investissements dans le digital et l'informatique, sont en légère hausse par rapport à l'exercice 2024, à 230 millions d'euros. Cette hausse est en ligne avec la stratégie du Groupe qui vise à accélérer sa croissance dans le segment Luxe & Lifestyle.

La variation du besoin en fonds de roulement négative s'explique essentiellement par l'augmentation des créances client à la suite d'une activité de fin d'année particulièrement forte.

Profil de dette et liquidités

La Dette Financière Nette du Groupe au 31 décembre 2025 s'établit à 3 064 millions d'euros, contre 2 495 millions d'euros au 31 décembre 2024. Les principaux éléments de l'augmentation de la dette nette s'expliquent par la génération de *Free Cash-Flow* récurrent (632 millions d'euros) compensée par le retour aux actionnaires sur la période (743 millions d'euros sous forme de dividendes et de rachat d'actions), la finalisation du refinancement de son capital hybride (148 millions d'euros), la rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée (64 millions d'euros) et l'acquisition de Royal Holiday Group (69 millions d'euros).

Au 31 décembre 2025, le coût moyen de la dette du Groupe s'établissait à 2,97 % avec une maturité moyenne de quatre années.

À fin décembre 2025, en ajoutant la ligne de crédit renouvelable non-tirée, Accor dispose de 2,3 milliards d'euros de liquidités.

Dividende et *Payout ratio*

Sur la base des résultats de 2025, de la politique de distribution de dividendes mise en œuvre depuis 2019 (établie sur la base d'une distribution de 50 % du *free cash-flow* récurrent), et sur recommandation du Conseil d'administration, Accor soumettra à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 27 mai 2026 le paiement d'un dividende ordinaire de 1,35 euro par action, en augmentation de 7 % par rapport au dividende versé en 2025.

(en millions d'euros)	2024	2025
***Free cash-flow* récurrent** [1]	**614**	**632**
Nombre d'actions au 31 décembre *(en millions d'actions)*	244	235
Free cash-flow récurrent [1] par action *(en euros)*	2,52	2,69
Dividende par action *(en euros)*	**1,26**	**1,35**
Payout ratio	50,0 %	50,0 %

(1) Correspond à la marge brute d'autofinancement courante (après paiements de loyers) – les investissements récurrents – la variation de BFR et des actifs de contrats.

RevPAR et parc hôtelier

RevPAR HT par segment – 2025

	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR	
2025 *vs* 2024	**%**	**Var. pts PCC**	**€**	**Var. % PCC**	**€**	**Var. % PCC**
ENA	68,3	1,1	102	(1,1)	70	0,6
MEA APAC	67,6	(0,7)	83	5,2	56	4,1
Amériques	61,1	1,6	71	7,3	43	10,2
Premium, Mid. & Eco.	**67,3**	**0,4**	**91**	**2,1**	**61**	**2,7**
Luxe	65,6	1,8	260	4,1	171	7,0
Lifestyle	66,7	2,4	217	4,9	145	8,6
Luxe & Lifestyle	**65,9**	**2,0**	**246**	**4,2**	**162**	**7,3**
TOTAL	**67,1**	**0,6**	**113**	**3,2**	**76**	**4,2**

La division Premium, Milieu de Gamme et Économique (PM&E) a affiché un RevPAR en hausse de 5,8 % par rapport au quatrième trimestre 2024, principalement tiré par les prix.

- La région **Europe Afrique du Nord** (ENA) a affiché un RevPAR en hausse de 3,3 % par rapport au quatrième trimestre 2024 tiré à la fois par les prix et le taux d'occupation. Cette hausse illustre la reprise de la demande dans la région après la baisse du RevPAR de 4,6 % enregistrée au troisième trimestre qui reflétait l'effet de comparaison défavorable des Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) de Paris 2024.
  - En France, pays représentant 42 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, la variation du RevPAR est redevenue positive, après un troisième trimestre mécaniquement en baisse du fait des JOP de Paris 2024 notamment à Paris et un excellent mois de décembre.
  - Au Royaume-Uni, 12 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, Londres, comme la province, ont confirmé que le rebond de l'activité observé depuis le troisième trimestre était solide.
  - En Allemagne, 13 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, la variation du RevPAR est redevenue positive, notamment grâce à un calendrier événementiel plus favorable, après trois trimestres consécutifs de baisse.
- La région Moyen-Orient, Afrique et Asie-Pacifique a affiché un RevPAR en hausse de 7,6 % par rapport au quatrième trimestre 2024. Cette croissance du RevPAR a été uniquement tirée par les prix tandis que la légère baisse du taux d'occupation s'explique par la Chine qui continue de peser sur les performances de la région (hors Chine, le RevPAR de la région était en hausse de 10,4 %).
  - Au Moyen-Orient Afrique, 26 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, l'ensemble des grandes destinations de la région dont l'Arabie saoudite et les Émirats Arabes Unis a affiché une croissance de leur RevPAR à deux chiffres.
  - L'Asie du Sud-Est, 32 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, a de nouveau affiché une solide croissance de RevPAR après un troisième trimestre dégradé en raison de préoccupations sécuritaires en Thaïlande et des conditions perturbées de voyage en Indonésie. Singapour a également bénéficié d'un effet de calendrier positif lié au Grand Prix de F1 en octobre 2025 et le Japon a continué d'afficher des performances satisfaisantes malgré les tensions avec la Chine.
  - Le Pacifique, 26 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, a maintenu une croissance de RevPAR à deux chiffres au quatrième trimestre tirée par les prix et le taux d'occupation.
  - En Chine, 16 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, la variation du RevPAR continue de s'améliorer séquentiellement mais reste négative à ce stade.

- La région Amériques, qui reflète essentiellement les performances du Brésil (64 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région), a affiché un RevPAR en hausse de 11,7 % par rapport au quatrième trimestre 2024.
  - Le Brésil a notamment bénéficié de la COP 30 qui s'est tenue à Belem en novembre 2025 où Accor est présent avec 8 hôtels.

La division Luxe & Lifestyle (L&L) a affiché un RevPAR en hausse de 9,5 % par rapport au quatrième trimestre 2024, aussi bien tiré par les prix que par le taux d'occupation.

- Le Luxe, 71 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la division, a affiché un RevPAR en hausse de 9,4 % par rapport au quatrième trimestre 2024. La croissance du RevPAR du segment s'est renforcée sur toutes les marques et dans toutes les régions, dépassant les performances du segment PM&E dans les zones comparables et confirmant la dynamique observée au cours des trimestres passés.
- Le Lifestyle a affiché un RevPAR en hausse de 9,9 % par rapport au quatrième trimestre 2024. Les hôtels « resorts » est resté un facteur important de cette croissance, notamment en Turquie, en Égypte et aux Émirats Arabes Unis, et les hôtels « Lifestyle collective » a également enregistré leur plus forte croissance de RevPAR sur l'exercice 2025.

Parc hôtelier – Décembre 2025

	Actifs hôteliers		Managés		Franchisés		Total	
Décembre 2025	**Nb hôtels**	**Nb chambres**	**Nb hôtels**	**Nb chambres**	**Nb hôtels**	**Nb chambres**	**Nb hôtels**	**Nb chambres**
ENA	8	2 493	744	117 105	2 173	207 379	2 925	326 977
MEA APAC	37	6 809	812	185 458	1 014	150 923	1 863	343 190
Amériques	52	10 532	167	27 859	236	36 170	455	74 561
Premium, Mid. & Eco.	**97**	**19 834**	**1 723**	**330 422**	**3 423**	**394 472**	**5 243**	**744 728**
Luxe	5	811	289	76 064	85	10 876	379	87 751
Lifestyle	2	155	181	41 357	31	7 436	214	48 948
Luxe & Lifestyle	**7**	**966**	**470**	**117 421**	**116**	**18 312**	**593**	**136 699**
TOTAL	**104**	**20 800**	**2 193**	**447 843**	**3 539**	**412 784**	**5 836**	**881 427**

Perspectives

Le Groupe confirme ses perspectives à moyen terme telles que communiquées lors du *Capital Market Day* du 27 juin 2023 :

- une croissance annuelle du RevPAR entre 3 % et 4 % (CAGR 2023-27) ;
- une croissance annuelle moyenne du réseau entre 3 % et 5 % (CAGR 2023-27) ;
- une croissance du chiffre d'affaires M&F entre 6 % et 10 % à taux de change constant (CAGR 2023-27) ;
- une croissance de l'EBE courant entre 9 % et 12 % à taux de change constant (CAGR 2023-27). Sur la base des taux de change attendus sur l'exercice 2026 [(1)], la variation publiée pour l'EBE courant de l'exercice 2026 serait négativement impactée d'environ 30 millions d'euros ;
- un retour aux actionnaires d'environ 3 milliards d'euros sur la période 2023-2027 incluant notamment un programme de rachat d'actions pour un montant de 450 millions d'euros au cours de l'exercice 2026.

Accor confirme la progression des discussions avec un investisseur de premier plan sur le projet de cession de sa participation de 30,6 % dans la société Essendi (ex-AccorInvest). Cet investisseur est, en parallèle, en discussion avec les autres actionnaires de Essendi sur l'évolution de la gouvernance de la société.

Dans le prolongement du communiqué du 17 décembre 2025 sur le différé du lancement du programme de rachat d'actions, le Groupe confirme sa décision de reprendre son programme dès la publication de l'information privilégiée relative à la cession de sa participation dans Essendi.

(1) Sur la base des taux de changes moyen actuel de janvier 2026 avec un taux de change Euro – Dollar américain à 1,17 pour l'exercice 2026

5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2025

Rappel des activités de la Société

Accor SA (ci-après « la Société ») fournit aux sociétés rattachées au Groupe des prestations en matière de management hôtelier, de mise à disposition de personnel, d'achats, de gestion et de trésorerie, d'informatique, de publicité et de conseils divers. Ces prestations sont facturées soit par application d'un pourcentage au chiffre d'affaires et/ou au résultat des établissements hôteliers, soit par un forfait, soit à la prestation. Les facturations sont réalisées aux conditions habituelles de marché.

En tant que société holding du Groupe, Accor SA gère un important portefeuille de titres, encaisse des dividendes de ses filiales et assure le développement du Groupe.

L'année 2025 est marquée par une croissance soutenue de l'activité du tourisme malgré un environnement macro-économique et géopolitique perturbé.

Les résultats en 2025

Le **chiffre d'affaires** inclut les redevances de gestion hôtelière de Accor SA, celles des contrats de location-gérance et les produits de prestations de services. Il atteint 1 681 millions d'euros à fin décembre 2025 contre 1 624 millions d'euros à fin décembre 2024 pour l'ensemble de ses activités, soit une augmentation de 3,51 %.

(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
France	821	884
International	803	797
Chiffre d'affaires	**1 624**	**1 681**

Le **résultat d'exploitation** au 31 décembre 2025 montre un bénéfice de 168 millions d'euros contre un bénéfice de 159 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Les produits d'exploitation hors chiffre d'affaires atteignent 105 millions d'euros contre 84 millions d'euros au 31 décembre 2024. Cette augmentation de 21 millions d'euros s'explique notamment par :

- la mise en application du nouveau règlement ANC n° 2022-06 qui vient modifier la comptabilisation des produits de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles dont l'impact en 2025 est de 12 millions d'euros ;
- l'augmentation des reprises sur amortissements et dépréciations, de la production immobilisée et des autres produits d'exploitation pour 8 millions d'euros.

Les **charges d'exploitation** s'élèvent à 1 619 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 1 550 millions d'euros au 31 décembre 2024. Cette augmentation de 69 millions d'euros s'explique principalement par :

- une augmentation des autres charges d'exploitation de 115 millions d'euros principalement due à :
  - la mise en application du nouveau règlement ANC n° 2022-06 qui vient modifier la comptabilisation des valeurs de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles dont l'impact en 2025 est de 12 millions d'euros,
  - une charge de *Regional Support Fees* pour 78 millions d'euros et une augmentation des facturations de redevances de marque et prestations marketing par les filiales pour 19 millions d'euros ;
- une augmentation des salaires et charges sociales de 20 millions d'euros ;
- une diminution des autres achats et charges externes de 56 millions d'euros avec notamment :
  - une diminution des dépenses d'honoraires pour 56 millions d'euros,
  - une diminution des dépenses de parrainage et sponsoring pour 50 millions d'euros,
  - une diminution des commissions bancaires pour 8 millions d'euros,
  - et une augmentation des coûts relatifs aux remboursements des points du programme fidélité aux hôtels et aux partenaires pour 58 millions d'euros ;
- une diminution des dotations d'exploitation de 17 millions d'euros qui s'explique principalement par une diminution de 22 millions d'euros des dotations aux amortissements.

Le **résultat financier** à fin décembre 2025 affiche un bénéfice de 23 millions d'euros contre un bénéfice de 488 millions d'euros en décembre 2024, soit une diminution de 465 millions d'euros. Cette variation s'explique principalement par :

- une diminution des dividendes reçus pour 82 millions d'euros, principalement due à une diminution des dividendes versés par Accor Hotel Belgium pour 80 millions d'euros ;
- une diminution des dotations et reprises de dépréciations pour 416 millions d'euros concernant principalement les mouvements constatés au niveau des dépréciations des titres des filiales ;
- une augmentation des charges d'intérêts sur les dettes externes pour 22 millions d'euros ;
- et l'absence de mali de fusion en 2025 (un mali de fusion avait été constaté en 2024 à hauteur de 57 millions d'euros).

Le **résultat courant avant impôt** présente un bénéfice de 191 millions d'euros à fin décembre 2025 contre un bénéfice de 647 millions d'euros à fin décembre 2024.

Le **résultat exceptionnel** fait apparaître une perte de 5 millions d'euros au 31 décembre 2025. Le résultat de l'année s'explique notamment par les coûts d'organisation du groupe en deux divisions : « Premium, Milieu de Gamme et Économie », et « Luxe & Lifestyle » pour 4 millions d'euros.

Au 31 décembre 2025, **l'impôt sur les bénéfices** se compose d'un boni de 15 millions d'euros au titre de l'intégration fiscale, d'une charge d'impôt sur les sociétés au titre de 2025 de 5 millions d'euros et d'un ajustement de boni d'intégration des années antérieures pour 9 millions d'euros.

Le **résultat net** de la Société au 31 décembre 2025 affiche un bénéfice de 191 millions d'euros contre un bénéfice de 616 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Le détail des mandats et la rémunération des mandataires sociaux figurent dans le chapitre consacré au « Gouvernement d'Entreprise » du Document d'enregistrement universel.

Résultats des cinq derniers exercices clos

Nature des opérations *(en millions d'euros)*	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	786	789	757	731	704
Capital en nombre d'actions	261 856 268	263 031 794	252 289 352	243 667 720	234 707 316
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	630	1 174	1 530	1 624	1 681
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	(522)	250	952	481	459
Impôts sur les bénéfices	(16)	(14)	(15)	(17)	(5)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(540)	164	956	616	191
Montant des bénéfices distribués	-	276	298	307	317
Résultats par action *(en unités)*					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	(1,93)	1,01	3,83	2,04	1,98
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(2,06)	0,62	3,79	2,53	0,81
Dividende net attribué à chaque action	-	1,05	1,18	1,26	1,35
Personnel					
Nombre de salariés [1]	1 183	1 129	1 146	1 260	1 289
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	151	146	176	179	201

(1) Effectif à la charge de Accor SA.

Information sur les délais de paiement fournisseurs

	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu (TTC)					
	0 jour	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**Plus de 91 jours**	**Total 1 jour et plus**
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	2 963	1 317	62	57	206	1 642
Montant des factures concernées *(en euros)*	187 201 904	42 101 917	3 815 390	817 746	2 504 872	49 239 924
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	16,42 %	3,69 %	0,33 %	0,07 %	0,22 %	4,32 %
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Montant total des factures exclues *(en euros)*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article D.441-6 ou article L. 441-10 du Code du commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : 60 jours date de facture					

Information sur les délais de paiement clients

	Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu (TTC)					
	0 jour	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**Plus de 91 jours**	**Total 1 jour et plus**
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	5 300	530	548	332	3 408	4 818
Montant des factures concernées *(en euros)*	362 247 110	9 115 199	12 027 334	8 662 717	69 985 979	99 791 229
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice	21,55 %	0,54 %	0,72 %	0,52 %	4,16 %	5,94 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Montant total des factures exclues *(en euros)*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article D.441-6 ou article L. 441-10 du Code du commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais légaux : 30 jours date de facture					

Opérations Accor SA en 2025

Les principales opérations de l'exercice sont les suivantes :

- en février 2025, l'acquisition de 35 % de la société F50 Team France pour 16 millions d'euros dont 9 millions payés à cette date. Le complément a été payé en janvier 2026 ;
- en avril 2025, la Transmission Universelle de Patrimoine de la filiale Actimos à sa société mère Accor SA. Cette opération a généré un mali technique de 16 millions d'euros ;
- en 2025, Accor SA a procédé à la libération de 18 millions d'euros dans le fonds d'investissement Kasada Hospitality Fund LP dans lequel Accor SA détient 29,90 %.

Opérations sur actions Accor SA

Sur décision de l'Assemblée Générale des actionnaires qui s'est tenue le 28 mai 2025, Accor SA a distribué à ses actionnaires au titre de l'exercice 2024 un dividende ordinaire de 303 millions d'euros soit 1,26 euro par action.

Depuis le 27 mai 2013, Accor SA a confié à une banque, la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI, reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers, dans le but d'animer le cours de son titre sur le marché NYSE Euronext Paris.

Les moyens affectés à la mise en œuvre du contrat de liquidité et portés au crédit du compte de liquidité s'élevaient initialement à 30 millions d'euros. En 2022, ils ont été réduits de 10 millions d'euros, ce qui a ramené à 20 millions la somme mise à disposition. La rémunération annuelle perçue par la banque s'élève à 260 000 euros.

En mars 2025, Accor SA a signé un contrat de *Share Buy Back* avec le Corporate Brokerage Kepler Cheuvreux. Au titre de ce contrat, la banque a racheté 4 627 761 actions Accor SA pour 200 millions d'euros.

En août 2025, Accor SA a signé un contrat de *Share Buy Back* avec la banque BNP. Au titre de ce contrat, la banque a racheté 5 666 436 actions Accor SA pour 240 millions d'euros.

Le 30 décembre 2025, Accor SA a réduit son capital social par l'annulation des 10 294 197 actions ainsi achetées.

En 2025, les capitaux propres ont été mouvementés par la création de 1 333 793 actions et l'annulation de 10 294 197 actions. L'ensemble de ces opérations a conduit à réduire le capital social de 27 millions d'euros.

Opérations de financement et de placement

En janvier 2025, Accor SA rembourse le solde de 148 millions d'euros d'un emprunt obligataire hybride émis en octobre 2019 pour 500 millions d'euros, au taux de 2,625 %, partiellement remboursé en septembre 2024.

En mars 2025, Accor SA a émis une dette obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, assortie d'un coupon de 3,5 %, avec une maturité en mars 2033.

En septembre 2025, Accor SA a émis une dette obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 3,625 %, avec une maturité en septembre 2032.

Au cours de la période d'août à octobre 2025, Accor SA a procédé au rachat partiel d'obligations de l'emprunt obligataire convertible et/ou échangeable en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) émis en décembre 2020 et à échéance 2027. La Société a racheté 915 057 obligations pour un montant de 44 millions d'euros.

En novembre 2025, Accor SA a procédé au rachat total de sa dette obligataire émise 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.

Au 31 décembre 2025, Accor SA dispose des dettes bancaires suivantes :

- un emprunt obligataire convertible et/ou échangeable en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) émis en décembre 2020, pour une durée de sept ans, au taux fixe de 0,700 % et d'un montant initial de 500 millions d'euros présentant un encours de 456 millions d'euros ;
- une émission obligataire indexée sur les objectifs de développement durable du Groupe (*Sustainability-Linked Bond*) émise en novembre 2021, pour une durée de sept ans, d'un montant de 700 millions d'euros, assortie d'un coupon de 2,375 % ;
- un emprunt obligataire émis en mars 2024, pour une durée de sept ans, d'un montant de 600 millions d'euros, assortie d'un coupon de 3,875 % ;
- un emprunt obligataire émis en mars 2025, pour une durée de huit ans, d'un montant de 600 millions d'euros, assortie d'un coupon de 3,5 % ;
- un emprunt obligataire émis en septembre 2025, pour une durée de sept ans, d'un montant de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 3,625 %.

En outre, Accor SA dispose d'autres fonds propres répartis comme suit :

- un emprunt obligataire hybride pour 500 millions d'euros émis en octobre 2023, au taux de 7,250 %, assorti d'une première date de *call* en 2029 ;
- un emprunt obligataire hybride pour 500 millions d'euros émis en septembre 2024, au taux de 4,875 %, assorti d'une première date de *call* en 2030.

La Société dispose également d'une ligne de crédit bancaire non tirée pour un montant de 1 000 millions d'euros à échéance décembre 2030.

Enfin, au 31 décembre 2025, les fonds placés en dépôts à terme et les disponibilités représentent respectivement 101 et 145 millions d'euros. Accor SA dispose en outre de SICAV et FCP pour un montant de 545 millions d'euros.

Relation mère-filiales

Accor SA détient 67 participations à 50 % et plus. Les participations sont détaillées dans le tableau des filiales et participations disponibles à la suite des comptes sociaux.

Prises de participations avec franchissement de seuil du capital dans des sociétés ayant leur siège social en France

En février 2025, Accor SA a pris une participation de 35 % dans la société F50 Team France.

5.3 Contrats importants

Au cours de l'exercice 2025, les contrats importants, autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires, correspondent à des contrats signés dans le cadre d'opérations de cessions et de croissance externe conclues à des conditions de marché. Ils sont décrits dans les comptes consolidés en notes 3 et 7.

5.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'arrêté des comptes statutaires.

Évènements postérieurs au Conseil d'administration du 18 février 2026

Le développement des tensions géopolitiques actuelles, en particulier depuis début mars 2026 au Moyen-Orient, est suivi avec attention par la Direction du Groupe. L'impact potentiel du conflit militaire actuel dans la zone autour de l'Iran et ses conséquences sur l'économie mondiale sont aujourd'hui incertains. Le Moyen-Orient regroupe 8 % du portefeuille de chambres à fin décembre 2025 et 12 % du volume d'affaires « chambres » 2025.



Hôtel Delano Miami Beach, États-Unis

6 Chapitre États financiers

6.1 Comptes consolidés et notes annexes 398
6.1.1 *Compte de résultat consolidé* *398*
6.1.2 *État des autres éléments du résultat global consolidé* *399*
6.1.3 *État de la situation financière* *400*
6.1.4 *Tableau des flux de trésorerie* *402*
6.1.5 *Variations des capitaux propres consolidés* *403*
6.1.6 *Notes annexes aux comptes consolidés* *404*

6.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 455

6.3 Comptes annuels mère et annexes 459
6.3.1 *Bilan au 31 décembre 2025* *459*
6.3.2 *Compte de résultat* *461*
6.3.3 *Notes annexes aux comptes annuels* *463*

6.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 489

6.1 Comptes consolidés et notes annexes

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées dans les comptes consolidés et notes annexes aux comptes consolidés sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

6.1.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2024	2025
Chiffre d'affaires	**4**	**5 606**	**5 639**
Charges d'exploitation courantes	4	(4 486)	(4 439)
Produits et charges non courants	6	6	(63)
Amortissements		(341)	(330)
Résultat opérationnel		**786**	**807**
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	7	188	7
Résultat financier	11	(124)	(164)
Résultat avant impôts		**850**	**651**
Impôts sur les résultats	12	(193)	(152)
Résultat net de l'exercice		**657**	**499**
• Dont part du Groupe		610	449
• Dont part des Intérêts minoritaires		47	50
Résultat par action *(en euros)*			
Résultat de base par action, part du Groupe	**13**	**2,34**	**1,61**
Résultat dilué par action, part du Groupe	**13**	**2,33**	**1,61**

6.1.2 État des autres éléments du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2024	2025
Résultat net de l'exercice		**657**	**499**
Écarts de conversion	13	85	(325)
Part efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture	13	(9)	(4)
Éléments recyclables ultérieurement en résultat		**76**	**(329)**
Variation de la juste valeur des titres non consolidés	13	1	8
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	13	1	3
Éléments non recyclables en résultat		**2**	**12**
Autres éléments du résultat global après impôt		**78**	**(317)**
Résultat global de l'exercice		**735**	**182**
• Dont part du Groupe		678	167
• Dont part des Intérêts minoritaires		56	15

6.1.3 État de la situation financière

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2024	Déc. 2025
Écarts d'acquisition	**8**	**2 398**	**2 349**
Immobilisations incorporelles	**8**	**3 197**	**3 027**
Immobilisations corporelles	**8**	**372**	**355**
Droits d'utilisation	**9**	**680**	**566**
Titres mis en équivalence	7	1 367	1 405
Actifs financiers non courants	11	373	425
Immobilisations financières		**1 740**	**1 830**
Actifs d'impôts différés	12	268	272
Actifs sur contrats non courants	4	431	439
Autres actifs non courants		0	1
Actifs non courants		**9 087**	**8 839**
Stocks	4	39	34
Clients	4	803	829
Autres actifs courants	4	504	478
Actifs sur contrats courants	4	38	35
Créances d'impôt courant		30	48
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11	1 244	1 205
Autres actifs financiers courants	11	158	181
Actifs destinés à être cédés	3	155	96
Actifs courants		**2 970**	**2 905**
TOTAL ACTIF		**12 057**	**11 744**

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2024	Déc. 2025
Capital	13	731	704
Primes et réserves	13	2 543	2 141
Résultat de l'exercice		610	449
Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires		**3 884**	**3 293**
Titres subordonnés à durée indéterminée	13	1 148	991
Capitaux propres part Groupe		**5 032**	**4 285**
Intérêts minoritaires	13	437	432
Capitaux propres	**13**	**5 469**	**4 717**
Dettes financières non courantes	11	2 524	3 116
Dettes de loyers non courantes	9	627	539
Passifs d'impôts différés	12	503	484
Provisions non courantes	10	36	37
Engagements de retraites et assimilés	5	53	50
Passifs sur contrats non courants	4	27	27
Passifs non courants		**3 770**	**4 254**
Dettes financières courantes	11	478	547
Dettes de loyers courantes	9	128	100
Provisions courantes	10	122	151
Fournisseurs	4	557	526
Autres passifs courants	4	847	823
Passifs sur contrats courants	4	96	80
Passif au titre des programmes de fidélité	4	373	423
Dettes d'impôt courant		144	94
Passifs associés à des actifs destinés à être cédés	3	73	29
Passifs courants		**2 819**	**2 773**
TOTAL PASSIF		**12 057**	**11 744**

6.1.4 Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	2024	2025
Résultat opérationnel		786	807
Amortissements		341	330
Dépréciations d'actifs		(62)	(3)
Variation nette des provisions		26	34
Plus ou moins-values de cession d'actifs		(86)	21
Rémunération en actions	5	41	41
Autres éléments sans impact sur la trésorerie		5	(31)
Diminution / (Augmentation) du besoin en fonds de roulement	4	18	(121)
Diminution / (Augmentation) des actifs et passifs sur contrats	4	(97)	10
Intérêts reçus / (payés)		(62)	(65)
Impôts sur les sociétés payés		(177)	(214)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles (A)		**733**	**810**
Acquisitions de filiales, nets de la trésorerie acquise	8	(47)	(66)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	8	(293)	(197)
Acquisitions de titres mis en équivalence et actifs financiers non courants		(235)	(77)
Prêts octroyés à des tiers		111	(90)
Produits de cessions de filiales, nets de la trésorerie cédée	3	63	(8)
Produits de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	3	-	36
Produits de cessions de titres mis en équivalence et actifs financiers non courants	3	25	60
Dividendes reçus		17	11
Flux de trésorerie liés aux flux d'investissement (B)		**(358)**	**(331)**
Augmentation / (Réduction) de droits donnant accès au capital		3	1
Acquisition d'intérêts minoritaires		(4)	(3)
Rachat d'actions propres	13	(404)	(452)
Émissions de titres subordonnés à durée indéterminée	13	496	-
Remboursement de titres subordonnés à durée indéterminée	13	(352)	(148)
Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée	13	(35)	(64)
Dividendes payés	13	(298)	(327)
Émissions d'emprunts	11	2 442	2 675
Remboursements d'emprunts	11	(2 123)	(2 014)
Remboursements d'OCEANE	11	-	(50)
Remboursement de la dette de loyers (hors intérêts)	9	(106)	(113)
Variation des autres dettes financières	11	(20)	1
Flux de trésorerie des activités de financement (C)		**(400)**	**(494)**
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie (D) = (A) + (B) + (C)		**(25)**	**(15)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		**1 279**	**1 236**
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie		(25)	(15)
Effet de la variation des taux de change sur la trésorerie détenue		(15)	(36)
Retraitements de juste valeur sur la trésorerie détenue		-	3
Reclassement de la variation de trésorerie des groupes d'actifs destinés à être cédés		(2)	(6)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		**1 236**	**1 183**

6.1.5 Variations des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Écarts de conversions	Réserves consolidées	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Solde au 1er janvier 2024	**252 289 352**	**757**	**1 309**	**(171)**	**3 036**	**4 931**	**380**	**5 311**
Augmentation de capital	1 301 596	4	(4)	-	-	-	-	-
Rachat d'actions	(9 923 228)	(30)	(370)	-	(4)	(404)	-	(404)
Dividendes distribués	-	-	-	-	(286)	(286)	(12)	(298)
Paiements fondés en action	-	-	-	-	40	40	-	40
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	109	109	-	109
Variations de périmètre	-	-	-	-	(24)	(24)	(0)	(24)
Autres variations	-	-	-	-	(14)	(14)	13	(1)
Transactions avec les actionnaires	**(8 621 632)**	**(26)**	**(374)**	**-**	**(178)**	**(578)**	**1**	**(577)**
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	610	610	47	657
Autres éléments du résultat global	-	-	-	76	(8)	69	9	78
Résultat global	**-**	**-**	**-**	**76**	**602**	**678**	**56**	**735**
Solde au 31 décembre 2024	**243 667 720**	**731**	**935**	**(95)**	**3 461**	**5 032**	**437**	**5 469**

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Écarts de conversions	Réserves consolidées	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Solde au 1er janvier 2025	**243 667 720**	**731**	**935**	**(95)**	**3 461**	**5 032**	**437**	**5 469**
Augmentation de capital	1 333 793	4	(4)	-	-	-	-	-
Rachat d'actions	(10 294 197)	(31)	(409)	-	(12)	(452)	-	(452)
Dividendes distribués	-	-	-	-	(303)	(303)	(24)	(327)
Paiements fondés en action	-	-	-	-	40	40	1	41
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(211)	(211)	-	(211)
Variations de périmètre	-	-	-	-	(2)	(2)	3	1
Autres variations	-	-	-	-	14	14	0	14
Transactions avec les actionnaires	**(8 960 404)**	**(27)**	**(413)**	**-**	**(474)**	**(914)**	**(20)**	**(934)**
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	449	449	50	499
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(289)	8	(282)	(35)	(317)
Résultat global	**-**	**-**	**-**	**(289)**	**456**	**167**	**15**	**182**
Solde au 31 décembre 2025	**234 707 316**	**704**	**522**	**(384)**	**3 444**	**4 285**	**432**	**4 717**

6.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés

NOTE 1	Base de préparation	404
NOTE 2	Faits marquants de l'exercice	406
NOTE 3	Structure du Groupe	407
NOTE 4	Données opérationnelles courantes	409
NOTE 5	Charges et avantages au personnel	414
NOTE 6	Données opérationnelles non courantes	419
NOTE 7	Participations mises en équivalence	420
NOTE 8	Immobilisations incorporelles et corporelles	422
NOTE 9	Contrats de location	428
NOTE 10	Provisions	430
NOTE 11	Financement et instruments financiers	431
NOTE 12	Impôts sur les bénéfices	441
NOTE 13	Capitaux propres et résultat par action	443
NOTE 14	Éléments non comptabilisés	446
NOTE 15	Autres informations	447

NOTE 1 BASE DE PRÉPARATION

Les comptes consolidés du Groupe Accor pour l'exercice clos au 31 décembre 2025 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 18 février 2026. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 mai 2026. 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 Standard Board* (« IASB ») et tel qu'approuvé par l'Union européenne au 31 décembre 2025. L'ensemble de ces textes est consultable sur le site internet de la Commission européenne [1].

Nouveaux textes appliqués

Au 31 décembre 2025, le Groupe a appliqué les mêmes méthodes comptables et règles d'évaluation que pour les comptes consolidés de l'exercice 2024, à l'exception des évolutions normatives obligatoires au 1er janvier 2025.

L'amendement à la norme IAS 21 *Absence de convertibilité* vise à aider les entités à évaluer si une devise est convertible en une devise étrangère et à déterminer le taux de change à retenir lorsqu'il existe un défaut de convertibilité. L'application de cet amendement n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe. Les autres textes applicables au 1er janvier 2025 n'ont pas eu d'impacts sur les états financiers du Groupe.

Futures normes, amendements de normes et interprétations

Le Groupe n'a pas appliqué de normes, amendements de normes ou interprétations applicables par anticipation à compter du 1er janvier 2025, qu'ils soient ou non adoptés par l'Union européenne.

L'IASB a publié des amendements aux normes IFRS 9 et IFRS 7 sur le classement et évaluation des instruments financiers ainsi que sur les contrats faisant référence à l'électricité produite à partir de sources naturelles. Ces amendements, adoptés par l'Union européenne, et applicables obligatoirement aux exercices ouverts le 1er janvier 2026 ne devraient pas avoir d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe étudie actuellement les conséquences sur ses comptes consolidés de la norme IFRS 18 *Présentation et informations à fournir dans les états financiers* qui remplacera la norme IAS 1 *Présentation des états financiers*. Cette nouvelle norme, adoptée par l'Union européenne, est d'application obligatoire pour les exercices ouverts le 1er janvier 2027.

(1) https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A32023R1803

1.2. Méthode de conversion des éléments en devises

Les comptes consolidés sont établis en euros, monnaie fonctionnelle de la Société.

États financiers libellés en devises

Les états financiers des sociétés consolidées du Groupe sont préparés dans leur monnaie fonctionnelle, c'est-à-dire la monnaie de l'environnement économique dans lequel elles opèrent (généralement, la monnaie locale). Les états financiers des sociétés dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euros comme suit :

- les actifs et passifs sont convertis au taux de clôture de l'exercice ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au cours moyen de l'exercice, tant que celui-ci n'est pas remis en cause par des évolutions significatives des cours, et
- les gains et pertes latents en résultat sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global sur la ligne « Écarts de conversion ». Ils sont reclassés en résultat lors de la sortie totale ou partielle de l'entité (perte de contrôle, perte de contrôle conjoint ou perte d'influence notable).

Opérations en devises

Les transactions réalisées par une société dans une devise autre que sa monnaie fonctionnelle sont converties au cours de change en vigueur à la date d'opération. À la date de clôture, les créances et les dettes correspondantes sont converties sur la base du cours de change en vigueur à cette date (cours de clôture). Les gains ou pertes de change latents qui en résultent sont comptabilisés en résultat financier.

1.3. Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés conduit la Direction à effectuer des estimations et formuler des hypothèses ayant une incidence sur le montant des actifs et passifs reconnus à la date de clôture, le montant des produits et charges de l'exercice, et les notes fournies en annexes. La Direction doit également faire preuve de jugement pour appliquer les principes comptables du Groupe. Les résultats réels pourraient différer sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Les estimations et hypothèses utilisées sont réexaminées de façon continue, sur la base de l'expérience passée et de toutes autres informations jugées comme déterminantes au regard de l'environnement et des circonstances. Les éléments nécessitant des estimations présentant un caractère significatif ou un degré de jugement important sont principalement :

- l'évaluation à la juste valeur des éléments du prix d'acquisition et des actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises ;
- l'évaluation des valeurs recouvrables des écarts d'acquisition, marques et titres de participations mises en équivalence ;
- l'évaluation des contreparties variables issues des contrats conclus avec les propriétaires hôteliers ;
- l'évaluation des avantages octroyés aux clients dans le cadre du programme de fidélité qui expireront sans être exercés ;
- les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite et les plans fondés en actions ;
- l'évaluation des perspectives de profits futurs disponibles pour l'utilisation des impôts différés actifs ;
- l'évaluation à la juste valeur des actifs financiers ; et
- l'évaluation des provisions.

1.4. Risque climatique [1]

En 2025, une nouvelle analyse des risques climatiques, des opportunités et de la dépendance d'Accor vis-à-vis de la biodiversité et des écosystèmes a été conduite, basée sur le scénario médian « Middle-of-the-Road » du GIEC, projetant une trajectoire de + 2,1 °C à l'horizon 2050 et + 2,7 °C à l'horizon 2100, l'objectif étant de décrire et quantifier les risques et opportunités les plus probables pour Accor. L'analyse a été conduite pour deux horizons temporels : 2030 et 2050. La base de référence pour quantifier l'impact financier des risques climatiques repose sur le plan d'affaires de Accor pour 2030, extrapolé ensuite à 2050.

Les résultats de cette analyse ont permis à Accor de quantifier l'impact sur le chiffre d'affaires du Groupe associé aux risques physiques. L'impact est notamment lié à la sécheresse et à la chaleur, mais également aux risques de transition relatifs à l'évolution des demandes clients et au renforcement des réglementations touristiques. L'analyse a permis d'identifier trois enjeux de transition additionnels : la réglementation sur l'efficacité énergétique des bâtiments, l'impact de la taxe carbone et enfin l'attractivité de la marque Accor en matière d'enjeux climat. Les résultats ont permis d'obtenir une quantification des avantages concurrentiels pour le Groupe en adaptant son offre et sa stratégie de croissance à l'évolution de la demande des clients et propriétaires d'hôtels, et aux contraintes liées aux destinations. Ces opportunités ont été évaluées à horizons 2030 et 2050, en prenant pour hypothèses la mise en œuvre d'une offre compétitive sur le marché en matière de durabilité.

L'analyse 2025 a ainsi permis de mettre en exergue la résilience du modèle de Accor en raison de son implantation internationale. Accor pourrait tirer parti de ces opportunités pour contrebalancer ses risques de transition dans un scénario climatique médian (+ 2,7 °C d'ici 2100), en captant des parts de marché additionnels sur les marchés domestiques, à plus faibles risques physiques et à moindres impacts carbone (mix énergétiques décarbonés). Sur la base cette analyse, des recommandations stratégiques visant à atténuer les risques et à capitaliser sur les opportunités identifiées sont en cours de développement.

(1) Cette section permet de répondre au point de données [ESRS 2 paragraphe 48 d], inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.1.4.2 Les impacts, risques et opportunités (IROs) matériels - Résilience de Accor face aux risques matériels ».

Le risque de perte de valeur sur les actifs du Groupe a également été quantifié. Compte tenu de son modèle d'affaires « Asset light », le Groupe détient peu d'actifs hôteliers situés dans des zones à risque, et dont la valeur comptable pourrait être significativement affectée par les effets du changement climatique. En outre, Accor a recensé les contrats reconnus en immobilisations incorporelles dont les hôtels gérés sont situés dans des zones potentiellement exposées à des risques climatiques. Les analyses menées par le Groupe concluent à un risque non significatif sur le total des actifs immobilisés.

Les conséquences du changement climatique sur l'activité du Groupe dépendent de nombreux facteurs externes et des plans d'adaptation mis en œuvre. Pour son plan d'affaires à cinq ans utilisé pour les tests de dépréciation des actifs non courants, le Groupe a retenu des hypothèses cohérentes avec les tendances macroéconomiques issues d'études de marché indépendantes. À ce jour, les analyses de risques menées ne remettent pas en cause la pertinence de la trajectoire du modèle d'affaire à cinq ans. Accor a réalisé des analyses de sensibilité sur le taux de croissance à l'infini, présentées en note 8.3. En outre, compte tenu de son modèle économique, le Groupe a estimé, dans son plan d'affaires, qu'il ne supporterait pas de coûts additionnels liés à l'atteinte de ses objectifs.

Le Groupe a émis, en novembre 2021, une dette obligataire indexée sur ses objectifs de développement durable (« Sustainability-Linked Bond »). Le coupon de la dette est indexé sur les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe et des hôtels de son réseau. Accor possède également une ligne de crédit non tirée, mise en place en décembre 2023, qui est indexée sur certains des objectifs de développement durable du Groupe (voir Note 11.3.2).

Enfin, depuis 2022 le Groupe introduit des critères environnementaux dans les éléments de rémunération variable de ses dirigeants et de certains de ses salariés. Le Groupe a également mis en place au cours des trois derniers exercices des plans d'attribution d'actions dont les critères de performance comportent des objectifs de réduction d'empreinte carbone. L'atteinte de ces critères a été prise en compte pour l'évaluation de la charge afférente à ces plans (voir Note 5.4).

Sur la base de ces éléments, les jugements et estimations retenus par la Direction au titre des conséquences du changement climatique et de la transition vers une économie décarbonée n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés clos le 31 décembre 2025.

NOTE 2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

2.1. Performances du Groupe

Malgré un environnement macroéconomique et géopolitique complexe, le Groupe a démontré sa résilience en affichant des résultats conformes à ses ambitions de croissance à moyen terme. Cette performance est attribuable à plusieurs facteurs clés : l'organisation en deux divisions mise en place il y a trois ans, qui garantit une efficacité accrue, un portefeuille hôtelier diversifié, tant géographiquement que par segment et le renforcement de ses outils de distribution, avec notamment la montée en puissance du programme de fidélité ALL Accor.

Le « RevPAR » (revenu par chambre disponible) des hôtels du réseau ressort en croissance de 4,2 % par rapport à l'exercice 2024. Le taux d'occupation s'établit à 67 %.

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 5 639 millions d'euros sur l'exercice 2025, contre 5 606 millions d'euros sur l'exercice comparatif. Le chiffre d'affaires de la division Luxe & Lifestyle a augmenté de 6,6 % en 2025, tandis que le chiffre d'affaires de la division Premium, Milieu de Gamme et Économique a baissé de 1,5 %, notamment impacté par des effets de change défavorables.

2.2. Faits marquants

Les faits marquants de l'exercice sont :

- l'acquisition de l'activité de gestion du Royal Holiday Group et de Giltedge Travel (voir Note 3.1.1) ;
- la cession de 50 % des titres de Onefinestay et de l'activité « Festif » de Paris Society (voir Note 3.1.2) ;
- l'émission de dettes obligataires pour un montant total de 1 100 millions d'euros (voir Note 11.2.1) ;
- le remboursement, par anticipation, de la dette obligataire de 600 millions d'euros émise en 2019 arrivant à maturité en février 2026 (voir Note 11.2.1) ;
- le rachat d'une partie d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (« OCEANE ») pour un montant de 50 millions d'euros (voir Note 11.2.1) ;
- le rachat du solde de 148 millions d'euros de la souche d'obligations hybrides perpétuelles de 500 millions d'euros ayant fait l'objet d'un rachat partiel en septembre 2024 (voir Note 13.1.3) ;
- l'exécution d'un programme de rachat d'actions pour un montant total de 440 millions d'euros (voir Note 13.1.4).

NOTE 3 STRUCTURE DU GROUPE

3.1. Évolution du périmètre de consolidation

La liste des principales sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe au 31 décembre 2025 figure en Note 15.3.

PRINCIPES COMPTABLES

Principes de consolidation

Intégration globale des filiales

La méthode de l'intégration globale est appliquée pour consolider les états financiers des entités sur lesquelles le Groupe exerce, directement ou indirectement, un contrôle exclusif. Le contrôle s'apprécie par une exposition du Groupe aux rendements de l'entité et à la possibilité d'influer sur ces rendements, en raison du pouvoir exercé sur l'entité. Dans le secteur hôtelier, l'appréciation du pouvoir repose sur la capacité à prendre toutes les décisions opérationnelles, financières et stratégiques en matière de gestion. Cela se traduit par la capacité de nommer les dirigeants et de décider du plan d'affaires. Ainsi, Accor ne contrôle pas les hôtels gérés au travers de contrats de gestion. Le Groupe est chargé d'agir pour le compte, et au bénéfice, du propriétaire et exerce un rôle de mandataire.

Toutes les transactions entre les sociétés consolidées sont éliminées, de même que les résultats internes au Groupe (plus-values, dividendes...). Les résultats des filiales acquises sont consolidés à compter de la date à laquelle le contrôle est exercé.

Mise en équivalence des entreprises associées et co-entreprises

La méthode de la mise en équivalence est appliquée aux entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) ainsi qu'à celles sur lesquelles il exerce un contrôle conjoint, lorsqu'il dispose uniquement de droits sur l'actif net (co-entreprises).

L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles d'une entité, sans toutefois contrôler ou en contrôlant conjointement ces politiques. L'influence notable est présumée exister lorsque plus de 20 % des droits de vote sont détenus. Dans le cadre de son développement à l'étranger, Accor peut choisir de prendre une participation minoritaire dans une société locale ayant pour objet le développement de projets hôteliers. Ces prises de participations peuvent être assorties d'un engagement pris par la société de confier à Accor la gestion des hôtels détenus. Le Groupe détient généralement un siège à l'organe de direction de la société, lui permettant de participer aux prises de décisions.

Le contrôle conjoint correspond à un partage contractuel du pouvoir entre deux ou plusieurs partenaires. Un consentement unanime des parties est requis pour toutes les décisions concernant les activités pertinentes.

Les participations mises en équivalence sont comptabilisées selon les principes décrits en Note 7.

Autres participations

Lorsque le Groupe n'exerce pas de contrôle, de contrôle conjoint ou d'influence notable sur les décisions opérationnelles et financières des sociétés dont il détient des titres, ceux-ci sont comptabilisés conformément aux principes applicables aux actifs financiers évalués à la juste valeur, décrits en Note 11.2. Ils sont présentés en « Actifs financiers non courants » dans l'état de la situation financière.

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition.

Le prix d'acquisition correspond à la juste valeur, à la date d'acquisition, des éléments de rémunération remis au vendeur en échange du contrôle de l'acquise, y compris tout ajustement de prix. Un écart d'acquisition est reconnu dans l'état de la situation financière au titre de la différence entre :

- la contrepartie transférée, augmentée du montant des intérêts minoritaires et, le cas échéant, de la juste valeur de la participation antérieurement détenue ; et
- la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs assumés à la date de prise de contrôle.

Si l'écart d'acquisition est négatif, il est constaté immédiatement en profit au compte de résultat.

Pour chaque prise de contrôle impliquant une prise de participation inférieure à 100 %, la fraction d'intérêts non acquise, correspondant aux intérêts minoritaires, est évaluée :

- soit à sa quote-part dans l'actif net identifiable de l'entité acquise, conduisant à reconnaître un écart d'acquisition uniquement au titre de la part acquise (méthode du « goodwill partiel ») ;
- soit à sa juste valeur, ayant pour effet la constatation d'un écart d'acquisition au titre des intérêts minoritaires (méthode du « goodwill complet »).

À la date d'acquisition, le Groupe procède à l'identification et à l'évaluation à la juste valeur des actifs acquis et des passifs assumés. Il dispose d'une période de 12 mois, à compter de la date de prise de contrôle, pour finaliser la comptabilisation du regroupement d'entreprises.

Les ajustements ou compléments de prix éventuels sont inclus dans le prix et valorisés à leur juste valeur, dès la date d'acquisition, et ce, quelle que soit leur probabilité de survenance. Durant le délai d'affectation, les ajustements ultérieurs sont comptabilisés en écart d'acquisition lorsqu'ils se rapportent à des faits et circonstances existants à la date d'acquisition ; à défaut et au-delà, ils sont comptabilisés directement en résultat.

Lorsque la prise de contrôle est réalisée par étapes, la participation que le Groupe détenait précédemment est réévaluée à sa juste valeur, à la date de prise de contrôle, en contrepartie du résultat. Le montant des autres éléments du résultat global afférents à la participation antérieure est également recyclé en résultat. Pour la détermination de l'écart d'acquisition, le prix d'acquisition est augmenté de la juste valeur de la participation précédemment détenue.

Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en « Produits et charges non courants » sur la période au cours de laquelle ils sont encourus, à l'exception de ceux liés à l'émission d'instruments de capitaux propres.

Cessions avec perte de contrôle

La perte de contrôle exclusif donne lieu à la décomptabilisation des actifs (y compris l'écart d'acquisition) et des passifs de la filiale ainsi que des intérêts minoritaires à leur valeur comptable et à la constatation d'un résultat de cession en compte de résultat. Lorsque le Groupe maintient un intérêt résiduel dans l'entité cédée, les titres conservés sont revalorisés à leur juste valeur par résultat, qu'il s'agisse d'une participation dans une joint-venture, une entreprise associée ou de titres non consolidés. Il en résulte, à la date de perte de contrôle, la comptabilisation d'un résultat de cession global, constitué du résultat de cession de la quote-part d'intérêt cédée et du résultat de la revalorisation à la juste valeur de la quote-part d'intérêt conservée.

3.1.1. Prises de contrôle

Acquisition de l'activité de gestion hôtelière de Royal Holiday Group

Le 29 août 2025, Accor a acquis l'activité de gestion de Royal Holiday Group comprenant un portefeuille de six *all-inclusive resorts* au Mexique, qui seront exploités par Ennismore, et onze resorts et hôtels urbains au Mexique, en Argentine, à Puerto Rico et aux États-Unis, qui seront exploités par Premium, Mid. & Eco. Amériques. Cette acquisition réunissant des hôtels situés dans des destinations balnéaires stratégiques, permettra à Accor d'accroître la présence de ses marques sur le continent américain et, en particulier, au Mexique. Le prix de cette acquisition s'élève à 82 millions de dollars, soit 70 millions d'euros (comprenant un paiement différé de 16 millions d'euros et un complément de prix de 8 millions d'euros).

Cette transaction est qualifiée de regroupement d'entreprise au sens de la norme IFRS 3 *Regroupements d'entreprises*. L'écart d'acquisition provisoire ressort à 28 millions d'euros sur la base d'un actif net acquis de 42 millions d'euros comprenant principalement des contrats de gestions et la marque Park Royal.

Prise de contrôle de Giltedge Travel

Le 14 février 2025, Accor a acquis une tranche complémentaire de 50 % dans Giltedge Travel, tour-opérateur de luxe qui propose des safaris sur-mesure en Afrique, portant ainsi sa participation à 100 %, pour un montant de 12 millions d'euros, dont 8 millions d'euros faisant l'objet d'un paiement différé.

Cette transaction est qualifiée de regroupement d'entreprise au sens de la norme IFRS 3 *Regroupements d'entreprises*. L'écart d'acquisition provisoire ressort à 20 millions d'euros sur la base du prix d'acquisition de la tranche acquise de 12 millions d'euros, de la juste valeur de la participation antérieurement détenue de 9 millions d'euros et d'un actif net acquis de 4 millions d'euros.

Pour ces deux opérations, l'affectation définitive du prix d'acquisition sera réalisée dans le délai de douze mois à compter de la date d'acquisition.

Ces acquisitions ont entraîné un décaissement net (tenant compte de la trésorerie acquise) de 37 millions d'euros, présenté au sein des flux d'investissements dans le tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice. Leur contribution au chiffre d'affaires et résultat net consolidé du Groupe est non significative.

3.1.2. Cessions de l'exercice

Sur l'exercice, Accor a conclu un partenariat stratégique avec Exclusive Resorts, club privé proposant à ses membres des villas et appartements de luxe, afin d'accélérer la croissance de Onefinestay. Ce partenariat s'est notamment traduit par la cession à Exclusive Resorts d'une participation de 50 % dans Onefinestay, conduisant à une perte de contrôle de la société par Accor.

Le 31 juillet 2025, le Groupe a cédé l'activité « Festif » de Paris Society, dont les actifs et passifs avaient été classés en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2024. Cette opération s'inscrit dans la stratégie de Paris Society visant à se recentrer sur son cœur de métier, la restauration haut de gamme.

Par ailleurs, le Groupe a cédé sa participation de 15 % dans une entité exploitant un hôtel à Dubaï.

Ces opérations ont entraîné un encaissement, net de la trésorerie cédée, de 15 millions d'euros, présenté en « flux d'investissements » dans le tableau des flux de trésorerie de l'exercice. Ce poste comprend également un encaissement de 37 millions d'euros relatif à une cession réalisée fin 2024.

3.2. Actifs destinés à être cédés et activités non poursuivies

PRINCIPES COMPTABLES

Lorsque le Groupe s'attend à recouvrer la valeur d'un actif, ou d'un groupe d'actifs, par sa vente plutôt que par son utilisation, il est présenté distinctement en « Actifs destinés à être cédés » dans l'état de la situation financière. Les passifs associés sont présentés en tant que « Passifs associés à des actifs destinés à être cédés ». Un tel classement est appliqué lorsque les critères suivants sont remplis :

- la vente est considérée comme hautement probable dans un horizon raisonnable ;
- un plan de vente du groupe d'actifs a été initié par le management, à un niveau approprié ;
- le groupe d'actifs est disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel.

Les actifs et passifs destinés à être cédés sont évalués globalement au montant le plus faible de leur valeur nette comptable et de leur prix de cession, diminué des frais liés à la vente. Après leur classement en actifs destinés à être cédés, les actifs immobilisés ne font plus l'objet d'un amortissement.

Une activité non poursuivie est une composante dont le Groupe s'est séparé, ou qui est classée comme destinée à être cédée, répondant au moins à l'un des critères suivants :

- elle représente un secteur d'activité ou une zone géographique principale et distincte pour le Groupe, ou fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'un secteur d'activité ou d'une région géographique principale et distincte ; ou
- elle est une activité acquise exclusivement en vue de la revente.

Le résultat ainsi que la plus ou moins-value de cession de ces activités sont présentés, nets d'impôts, sur une ligne distincte du compte de résultat, avec retraitement de l'exercice précédent présenté en comparatif. Les flux de trésorerie nets attribuables à ces activités sont présentés distinctement dans le tableau des flux de trésorerie.

Au 31 décembre 2025, les actifs destinés à être cédés (et passifs associés) comprennent principalement :

- la part des titres Silenseas pour lesquels le Groupe a signé un contrat de cession avec une société suisse d'investissement le 17 décembre 2025 (voir Note 14.3) ;
- l'activité « Événementiel » de Paris Society pour laquelle la société est engagée dans un processus de cession. Au 31 décembre 2025, les actifs et passifs de cette activité comprennent principalement des actifs corporels et droits d'utilisation pour 10 millions d'euros et une dette financière nette de 12 millions d'euros (principalement composée d'une dette de loyers de 9 millions d'euros) ;
- des titres de participation pour lesquels un projet de cession est engagé, dont notamment la participation du Groupe dans Reef Casino Trust, société cotée en Australie, détenant un complexe hôtelier avec casino.

NOTE 4 DONNÉES OPÉRATIONNELLES COURANTES [1]

4.1. Information sectorielle [2]

PRINCIPES COMPTABLES

Conformément à la norme IFRS 8 *Secteurs opérationnels*, l'information sectorielle, présentée ci-après, est fondée sur le reporting interne du Groupe utilisé par le Comité exécutif (défini comme le principal décideur opérationnel) pour évaluer la performance opérationnelle et mettre en œuvre l'allocation des ressources.

Depuis le 1er janvier 2023, l'organisation du Groupe est structurée autour de deux divisions dédiées, aux expertises différenciées, afin de renforcer l'excellence de chacune de ses marques et d'en améliorer les performances opérationnelles et financières.

Les secteurs opérationnels se décomposent comme suit :

- **« Premium, Milieu de Gamme et Économique (Premium, Mid. & Eco.) »**, division regroupant notamment les marques ibis, Novotel, Mercure, Swissôtel, Mövenpick et Pullman, avec des positions de leadership en Europe, en Amérique Latine, en Asie-Pacifique et au Moyen-Orient. Elle concentre sa stratégie sur l'accélération de son développement, en particulier au travers de la franchise, le rajeunissement de ses marques et l'industrialisation de son modèle opérationnel. Premium, Mid. & Eco est organisé autour de quatre régions :
  - Europe et Afrique du Nord (ENA) ;
  - Moyen-Orient, Afrique et Asie-Pacifique (MEA APAC) ;
  - Amériques ;
  - Chine.

(1) *Cette section permet de répondre au point de données de la taxonomie, inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.2.5.2 Analyse d'éligibilité - Résultat d'éligibilité - Chiffre d'affaires ».*
(2) *Cette section permet de répondre au point de données de la taxonomie, inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.2.5.2 Analyse d'éligibilité - Périmètre et méthodologie d'analyse - Détail des activités éligibles du Groupe ».*

- **« Luxe & Lifestyle »**, division rassemblant la collection des marques de luxe du Groupe et son activité Lifestyle, portée par Ennismore. Cette division s'attache à renforcer l'identité de ses marques emblématiques, sélectionner les meilleurs emplacements et offrir des expériences uniques et innovantes. Luxe & Lifestyle est organisé par marque, autour de trois piliers :
  - Raffles & Fairmont ;
  - Sofitel, MGallery & Emblems ;
  - Ennismore.

Les divisions sont soutenues par une plateforme globale partagée qui leur fournit son expertise et ses services, notamment en matière de digital, de technologie et de référencement de fournisseurs.

Le Comité de direction est chargé d'assurer la cohérence et l'alignement entre les deux divisions, tant au niveau des orientations stratégiques que des leviers de performance transverses.

Pour chacune des deux divisions, le reporting interne présente des informations plus granulaires par typologie de revenus :

- **« Management & Franchise »** – L'activité de gestion et de franchise d'hôtels repose sur la perception de redevances auprès des propriétaires hôteliers. Elle comprend également les commissions perçues sur le référencement de fournisseurs.
- **« Sales, Marketing, Distribution & Loyalty (SMDL) »** qui regroupe l'ensemble des services rendus en matière de vente, marketing, distribution et programme de fidélité ainsi que les services partagés.
- **« Actifs Hôteliers et Autres »** qui comprend les activités ne faisant pas partie du cœur de métier d'opérateur hôtelier du Groupe :
  - Actifs hôteliers – Il s'agit de l'activité de propriétaire exploitant, quel que soit le mode de détention des hôtels (en propriété et en location), comprenant la vente de prestations d'hébergement et de restauration aux clients ainsi que la gestion du portefeuille d'actifs ;
  - Autres activités – Elles comprennent :
    - l'activité de restauration haut de gamme et de gestion d'événements réalisée par Paris Society,
    - l'activité d'organisation de réceptions de prestige et traiteur de grands événements réalisée par Potel & Chabot, et la Maison Dalloyau,
    - les activités AccorPlus (programme de cartes de réduction) et Strata (activité de distribution de chambres et de gestion de parties communes d'hôtels) exercées en Asie-Pacifique, et
    - les autres activités développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe (Services digitaux, Ventes digitales, Services de réservation hôtelière, Services de conciergerie et Exploitation de salle de spectacles avec le Lido).

4.1.1. Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Management & Franchise	899	892
Sales, Marketing, Distribution & Loyalty (SMDL)	952	934
Actifs Hôteliers & Autres	1 045	1 027
Premium, Mid. & Eco.	**2 896**	**2 853**
Management & Franchise	494	536
Sales, Marketing, Distribution & Loyalty (SMDL)	392	424
Actifs Hôteliers & Autres	614	638
Luxe & Lifestyle	**1 500**	**1 598**
Coûts refacturés*	1 294	1 270
Holding & Intercos	(84)	(82)
Chiffre d'affaires	**5 606**	**5 639**

* *Les refacturations de coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers, principalement sur les propriétés Luxe en Amérique du Nord, étaient auparavant regroupées avec « Sales, Marketing, Distribution & Loyalty (SMDL) » sous le nom « Services aux propriétaires ».*

Sur l'exercice 2025, le chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 1 282 millions d'euros contre 1 357 millions d'euros en 2024. Cette baisse s'explique principalement par des effets de périmètre avec la cession de l'activité « Festif » de Paris Society en juillet 2025 (voir Note 3.1.2) et par un effet de base en 2024, où l'activité était favorablement impactée par les Jeux Olympiques.

4.1.2. Excédent Brut d'Exploitation courant

L'excédent brut d'exploitation courant, présenté dans le reporting interne du Groupe, correspond au résultat opérationnel avant charges d'amortissement et produits et charges non courants.

(en millions d'euros)	2024	2025
Management & Franchise	655	653
Sales, Marketing, Distribution & Loyalty (SMDL)	43	76
Actifs Hôteliers & Autres	111	107
Premium, Mid. & Eco.	**809**	**836**
Management & Franchise	333	374
Sales, Marketing, Distribution & Loyalty (SMDL)	20	18
Actifs Hôteliers & Autres	74	90
Luxe & Lifestyle	**427**	**482**
Coûts refacturés	-	-
Holding & Intercos	(116)	(117)
Excédent Brut d'Exploitation Courant	**1 120**	**1 201**

4.2. Chiffre d'affaires

PRINCIPES COMPTABLES

Le chiffre d'affaires correspond à la valeur des biens et services vendus par le Groupe dans le cadre normal de son activité. Les revenus proviennent principalement des contrats de gestion et de franchise conclus avec des propriétaires hôteliers, ainsi que par des recettes des hôtels détenus en propre ou exploités en contrat de location. Le chiffre d'affaires est présenté net de taxes sur chiffre d'affaires, taxes de séjour et autres taxes que le Groupe collecte pour le compte des administrations fiscales locales.

Service de gestion hôtelière et franchise

Conformément à son modèle d'affaires « Asset light », le Groupe offre aux propriétaires le droit d'exploiter leurs hôtels sous l'une des marques de son réseau (contrats de franchise) et peut également se voir confier la gestion des hôtels pour leur compte (contrats de gestion).

Redevances de marque

Ces redevances sont facturées aux propriétaires hôteliers au titre de l'usage des marques du Groupe qui leur est concédé. Elles sont généralement assises sur le chiffre d'affaires « Hébergement » de l'hôtel. Le Groupe applique les dispositions relatives aux licences de propriété intellectuelle permettant de comptabiliser les redevances de marque au rythme du revenu reconnu par l'hôtel.

Redevances de gestion

Les redevances facturées au titre de la gestion des hôtels intègrent généralement une redevance de base, assise sur le revenu de l'hôtel, et une redevance variable, assise sur sa profitabilité.

Le Groupe peut être amené à garantir aux propriétaires hôteliers une performance définie contractuellement, en général pendant les premières années d'exploitation. Ces contreparties variables sont estimées suivant la méthode du montant le plus probable sur la base de l'information raisonnablement disponible, et sont comptabilisées en réduction du chiffre d'affaires. Lors de chaque arrêté, le Groupe procède à une réévaluation de ces estimations afin de s'assurer que le montant reconnu en chiffre d'affaires correspond à un montant hautement probable.

Des droits d'entrée (« key money ») peuvent être versés aux propriétaires d'hôtels dans le cadre de la signature d'un contrat de gestion. Ils constituent des remises octroyées aux clients qui sont reconnues en réduction du chiffre d'affaires sur la durée du contrat.

Services de ventes, marketing, distribution et fidélité

Les revenus de la division Sales, Marketing, Distribution & Loyalty (SMDL) comprennent les redevances de vente, marketing et distribution, les redevances au titre du programme de fidélité, ainsi que le revenu des services informatiques et technologiques et des services partagés.

Redevance de vente, marketing et distribution

Ces redevances couvrent les services de commercialisation de chambres d'hôtels, l'accès aux services de distribution et réservation du Groupe, ainsi que des actions de visibilité et de développement de la clientèle. Elles sont calculées sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires « Hébergement » ou du chiffre d'affaires total de l'hôtel. Ces prestations de services constituent des obligations de performance distinctes qui sont satisfaites en continu, au fur et à mesure que les services sont rendus.

Programme de fidélité

Accor administre le programme de fidélité pour le compte des hôtels du Groupe. Ce service est une obligation de performance distincte qui consiste en la gestion et la promotion du programme. Les redevances au titre du programme de fidélité facturées aux propriétaires d'hôtels sont différées et reconnues en chiffre d'affaires lorsque les points de fidélité et autres avantages sont utilisés par les membres. Le montant de chiffre d'affaires reconnu lors de l'utilisation des points « rewards » tient compte de l'estimation des points qui expireront sans être utilisés par les membres. Accor estime les points non utilisés sur la base de données historiques et des perspectives attendues d'utilisation par les membres. La détermination des points non utilisés requiert l'exercice du jugement, et Accor a recours à des actuaires tiers pour l'estimation du taux effectif d'utilisation. Les changements apportés aux hypothèses portant sur le taux d'utilisation sont comptabilisés sur l'exercice où le changement intervient.

Le Groupe agit en tant qu'agent pour le compte des propriétaires dans la mesure où il est responsable de la gestion du programme et ne fournit pas directement le service d'hébergement qui est rendu aux membres en échange des points. Par conséquent, le chiffre d'affaires est présenté sur une base nette, c'est-à-dire après déduction du coût de remboursement de la chambre à l'hôtel qui réalise la prestation.

Chiffre d'affaires hôtelier

Il correspond à l'ensemble des recettes reçues des clients, pour les hôtels détenus en propriété ou exploités en contrat de location. Les services rendus (hébergement, restauration et autres prestations annexes) constituent des obligations de performance distinctes, qui sont facturées à des prix représentatifs de leurs prix de ventes spécifiques. Ces obligations sont satisfaites en continu au fur et à mesure de la durée de séjour effectué par le client au sein de l'établissement, dès lors qu'elles relèvent de l'offre d'hébergement, et à un instant donné au moment de leur exécution pour les prestations connexes.

Refacturation des coûts engagés

Accor a le droit contractuel de refacturer certains coûts engagés pour le compte des propriétaires des hôtels. Ces coûts concernent principalement des charges de personnel et autres frais accessoires encourus lorsque Accor est l'employeur du personnel des hôtels.

Comme Accor dispose généralement de toute latitude pour mener à bien le service de gestion des effectifs de l'hôtel, Accor agit en tant que principal. La refacturation des coûts est donc constatée en chiffre d'affaires pour le montant des coûts engagés au fur et à mesure qu'ils sont encourus. Les coûts de personnel encourus pour le compte des propriétaires sont comptabilisés en « salaires et charges sociales refacturés aux propriétaires » au sein des charges d'exploitation.

Pour la plupart des contrats, Accor considère que le montant facturé aux clients correspond directement à la valeur du service rendu. Par conséquent, le Groupe applique la mesure de simplification permettant de comptabiliser le revenu pour le montant qu'il est en droit de facturer.

La ventilation du chiffre d'affaires est présentée en Note 4.1 ci-avant.

4.3. Charges d'exploitation [1]

(en millions d'euros)	2024	2025
Coût des marchandises vendues	(134)	(126)
Charges de personnel	(2 583)	(2 573)
Loyers immobiliers variables	(148)	(144)
Loyers mobiliers variables	(40)	(35)
Énergie, entretien et maintenance	(79)	(78)
Taxes d'exploitation	(58)	(63)
Autres charges d'exploitation	(1 444)	(1 421)
Charges d'exploitation	**(4 486)**	**(4 439)**

La légère diminution des charges d'exploitation s'explique principalement par des effets de change, en particulier sur les charges encourues en dollar australien, dollar américain et dollar canadien, partiellement compensés par un effet inflation.

(1) Cette section permet de répondre au point de données de la taxonomie, inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.2.5.2 Analyse d'éligibilité - Périmètre et méthodologie d'analyse - OpEx ».

4.4. Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement est composé des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Déc. 2025	Variation	Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie	Éléments du tableau des flux de trésorerie
Stocks	39	34	(5)	(7)	2
Clients	803	829	26	(47)	73
Autres actifs courants	504	478	(26)	(74)	48
Actifs courants	**1 346**	**1 341**	**(5)**	**(128)**	**122**
Fournisseurs	557	526	(31)	(39)	8
Autres passifs courants	847	823	(24)	(17)	(7)
Passifs courants	**1 404**	**1 349**	**(55)**	**(56)**	**1**
Besoin en fonds de roulement	**(58)**	**(8)**	**49**	**(72)**	**121**

4.4.1. Actifs courants

PRINCIPES COMPTABLES

Les créances clients sont comptabilisées au coût amorti. Elles font l'objet d'une dépréciation sur la base des pertes de crédit attendues sur leur durée de vie, en application du modèle simplifié de la norme IFRS 9 *Instruments financiers*. Le montant des dépréciations est apprécié sur base individuelle en tenant compte du profil de risque de la contrepartie, des probabilités de défaut historiques et du montant des pertes estimées s'agissant des créances pour lesquelles un événement de crédit a été identifié.

Les créances clients s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Déc. 2025
Valeurs brutes	919	929
Provisions	(117)	(100)
Créances clients nettes	**803**	**829**

L'échéancier des créances clients (hors factures à établir) est présenté en Note 11.3.4.

La décomposition des autres actifs courants est la suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Déc. 2025
TVA à récupérer	148	168
Créances de taxes opérationnelles	21	21
Autres débiteurs	276	239
Charges constatées d'avance	62	54
Valeur brute	**508**	**483**
Provisions	(3)	(4)
Valeur nette	**504**	**478**

4.4.2. Passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Déc. 2025
TVA à payer	114	118
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	286	293
Dettes de taxes opérationnelles	35	29
Autres créditeurs	412	383
Autres passifs courants	**847**	**823**

4.5. Actifs et passifs sur les contrats conclus avec des clients

PRINCIPES COMPTABLES

En application de la norme IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients*, le Groupe reconnaît des actifs et passifs sur les contrats clients :

- les actifs sur contrats comprennent principalement les paiements effectués aux propriétaires hôteliers pour sécuriser l'obtention de contrats de gestion et de franchise (« key moneys ») et, les paiements au titre des garanties de performance octroyées à ces derniers. Ces éléments sont reconnus ultérieurement en réduction de chiffre d'affaires sur la durée du contrat ;
- les passifs sur contrat représentent l'obligation, pour le Groupe, de transférer des biens ou des services pour lesquels un paiement a déjà été reçu de la part du client, ou lorsque le droit inconditionnel au paiement est déjà acquis. Ce poste comprend également les droits d'entrée facturés lors de la signature de contrats de franchise et de gestion ;
- le passif sur programme de fidélité correspond aux redevances facturées au titre du programme de fidélité différées et reconnues en revenu ultérieurement, lors de l'utilisation des points «rewards» et autres avantages (le revenu est reconnu net du montant versé aux hôtels et partenaires fournissant le service).

Les actifs et passifs sur contrats sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Déc. 2025	Variation	Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie	Éléments du tableau des flux de trésorerie
Key moneys et autres paiements aux propriétaires	469	474	5	(38)	43
Actifs sur contrats	**469**	**474**	**5**	**(38)**	**43**
Produits constatés d'avance	124	107	(17)	(16)	(1)
Passifs sur contrats	**124**	**107**	**(17)**	**(16)**	**(1)**
Passifs sur programme de fidélité	373	423	50	(3)	54
Actifs et passifs sur contrats, net	**(28)**	**(57)**	**(29)**	**(19)**	**(10)**

NOTE 5 CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL [1]

5.1. Effectifs

Les effectifs du Groupe se décomposent comme suit :

	2024	2025
Effectif moyen	19 982	20 430

Il s'agit de la moyenne arithmétique des effectifs présents dans le Groupe à la fin de chaque mois de l'année civile. Les salariés refacturés aux propriétaires hôteliers, ainsi que les effectifs des sociétés mises en équivalence ne sont pas pris en compte.

5.2. Charges de personnel

PRINCIPES COMPTABLES

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme tels que les congés payés, congés maladie, primes et participation aux bénéfices, payables dans les douze mois suivant la fin de la période pendant laquelle les salariés ont rendu les services correspondants. Ces avantages sont comptabilisés dans les dettes courantes et enregistrés en charges sur l'exercice lorsque le service est rendu par le salarié.

Les salariés bénéficient également d'avantages à long terme comprenant :

- des avantages postérieurs à l'emploi, payables après la cessation de l'emploi, qui incluent les indemnités de fin de carrière et les régimes de retraites ;
- d'autres avantages à long terme, pendant l'emploi, tels que les médailles du travail, primes de fidélité et primes d'ancienneté.

(1) Cette section permet de répondre au point de données [ESRS S1 paragraphe 50 f], inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.3.1.4 Le profil humain du Groupe - Précisions méthodologiques ».

Les différents avantages offerts aux salariés dépendent des législations locales et des conventions en vigueur dans chaque pays du Groupe. Les avantages postérieurs à l'emploi s'analysent en deux catégories :

- Régimes à cotisations définies qui ne sont pas porteurs d'engagement futur puisque l'obligation du Groupe est limitée au versement régulier de cotisations à des organismes externes chargés de la gestion des fonds. Les cotisations sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont dues.
- Régimes à prestations définies qui se caractérisent par un engagement du Groupe à garantir un niveau de prestations définies selon une convention. L'obligation du Groupe donne lieu à la comptabilisation d'une provision dans l'état de la situation financière.

Le Groupe octroie également une rémunération long terme en instruments de capitaux propres à ses dirigeants et certains de ses salariés. Ces plans sont comptabilisés selon les modalités décrites en Note 5.4.

Les charges de personnel se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Salaires et charges sociales	(1 320)	(1 327)
Salaires et charges sociales refacturés aux propriétaires	(1 222)	(1 204)
Paiements en actions	(41)	(41)
Charges de personnel	**(2 583)**	**(2 573)**

Les salaires et charges sociales sont stables sur l'exercice 2025 du fait des effets de change, en particulier sur les charges encourues en dollar australien, dollar américain, et dollar canadien. Hors effets de change, les salaires et charges sociales sont en hausse de + 3 %, reflétant principalement l'inflation et une hausse de l'effectif moyen.

Les coûts de personnel encourus pour le compte des propriétaires dans le cadre de la gestion hôtelière (et intégralement refacturés à ces derniers), sont en baisse sur l'exercice en raison des effets de change, en particulier sur les coûts en dollar américain et en dollar canadien. Hors effets de change, ils sont en augmentation de + 3 %, reflétant principalement l'inflation.

5.3. Engagements de retraite et assimilés

PRINCIPES COMPTABLES

La provision pour retraite correspond à la valeur actualisée des engagements diminuée, le cas échéant, de la juste valeur des actifs versés dans des fonds affectés à leur financement. Un excédent d'actifs n'est comptabilisé que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs effectivement disponibles pour le Groupe.

Les engagements sont évalués par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que l'augmentation des salaires, l'âge de départ en retraite, le taux de mortalité, la rotation du personnel et le taux d'actualisation. Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières, notamment macroéconomiques, des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

La charge comptabilisée au compte de résultat comprend :

- le coût des services rendus dans l'année, le coût des services passés résultant de l'adoption d'un nouveau régime ou de la modification d'un régime existant ainsi que les éventuels effets de réduction de régime ou liquidation de régime, présentés en résultat d'exploitation ; et
- la charge nette d'intérêts sur les obligations et les actifs de couverture présentés en résultat financier.

Les écarts actuariels résultant des différences constatées entre les données réelles et les prévisions, ou suite à des changements d'hypothèses actuarielles, sont comptabilisés dans l'état du résultat global.

En revanche, pour les autres avantages à long terme, les écarts actuariels sont comptabilisés immédiatement en résultat.

5.3.1. Synthèse des engagements pour retraite et assimilés

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Déc. 2025
Régimes de retraite	50	47
Autres avantages long terme	3	3
Engagement pour retraite et autres avantages	**53**	**50**
Excédent sur régimes de retraite	0	1
Actif de retraite	**0**	**1**
Engagement net	**53**	**49**
• dont engagement net pour retraite	50	46
• dont autres engagement	3	3

5.3.2. Description des régimes

Les principaux régimes à prestations définies du Groupe se situent en France (45 % de l'engagement), au Royaume-Uni (21 %) et au Canada (19 %). Ces régimes concernent principalement :

- **régimes de retraite** : les droits aux pensions de retraite sont calculés en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe. Ils sont préfinancés auprès d'organismes extérieurs qui constituent des entités légales séparées. Les droits ne sont pas acquis et le versement se fait sous forme de rentes ;
- **indemnités de fin de carrière** en France : il s'agit d'indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite ;
- **régimes de retraite supplémentaires** en France :
  - régime à prestations définies, dit « article 39 » (fermé et gelé depuis le 31 décembre 2019) : il s'agit d'une rente viagère, avec possibilité de réversion, versée aux mandataires sociaux et aux cadres dirigeants ayant une rémunération annuelle supérieure à cinq fois le plafond annuel de la sécurité sociale (PASS), sous réserve d'achever leur carrière dans le Groupe,
  - régime à prestations définies et à droits acquis en application des dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale (en vigueur depuis le 1er janvier 2021) : il s'agit d'une rente viagère, avec possibilité de réversion sur option, versée aux mandataires sociaux et aux cadres dirigeants ayant une rémunération annuelle supérieure à huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale (PASS).

5.3.3. Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements sont les suivantes :

	Taux d'actualisation		Évolution des salaires	
	Déc. 2024	Déc. 2025	Déc. 2024	Déc. 2025
France	2 %* – 3,3 %	2 %* – 3,7 %	3 % – 4 %	1,6 % – 4 %
Canada	4,4 %	4,5 %	n.a.	n.a.
Belgique	3,3 %	3,7 %	3,0 %	3,0 %
Suisse	1,1 %	1,1 %	1,5 %	1,5 %
Royaume-Uni	5,4 %	5,4 %	n.a.	n.a.

* *Taux retenu pour l'un des régimes de retraite supplémentaire gelés.*

Pour chaque zone géographique concernée, les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux rendements des obligations procurés par les obligations émises par des entreprises de première catégorie, ayant des maturités équivalentes aux régimes. Lorsque le marché obligataire n'est pas suffisamment liquide, le taux d'obligation est déterminé par référence aux obligations d'État.

5.3.4. Décomposition et évolution des engagements

Au 31 décembre 2025, la répartition par pays des engagements de retraite est la suivante :

(en millions d'euros)	France	Canada	Belgique	Royaume-Uni	Autres	Total
Valeur actuelle des engagements	71	30	12	33	13	159
Juste valeur des actifs de couverture	(40)	(27)	(9)	(33)	(6)	(116)
Plafond de l'actif	-	3	-	-	(0)	3
Engagement net pour retraite	**31**	**6**	**2**	**(0)**	**8**	**46**

La variation de l'engagement net au titre des régimes de retraites se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Dette actuarielle	Juste valeur des actifs	Impact plafond d'actif	Net
Au 31 décembre 2024	**165**	**(118)**	**3**	**50**
Coût des services rendus	8	-	-	8
Charge nette d'intérêts	6	(4)	-	2
Autres éléments	(1)	-	-	(1)
Charge en résultat	**13**	**(4)**	**-**	**9**
(Gains)/pertes liés aux effets d'expérience	0	-	-	0
(Gains)/pertes liés aux modifications d'hypothèses démographiques	(2)	-	-	(2)
(Gains)/pertes liés aux modifications d'hypothèses financières	2	(4)	-	(2)
Variation du plafond de l'actif (hors intérêts financiers nets)	-	-	0	0
Écarts actuariels	**1**	**(4)**	**0**	**(3)**
Versements	(10)	1	-	(8)
Écarts de change et autres	(8)	7	(0)	(1)
Au 31 décembre 2025	**159**	**(116)**	**3**	**46**

5.3.5. Actifs de couverture

Les régimes de retraite du Groupe sont préfinancés via des contrats d'assurance souscrits auprès de compagnies d'assurance ou de fondations. L'ensemble des actifs de couverture est placé dans des fonds communs d'investissement dans chacun des pays concernés.

Au 31 décembre 2025, la décomposition des actifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Royaume-Uni	France	Canada	Belgique	Autres	Total
Obligations	-	30	19	-	1	50
Actions	-	6	5	-	1	12
Contrats d'assurance	33	-	-	9	2	44
Liquidité	1	1	3	-	0	5
Immobilier	-	3	-	-	1	4
Autres	-	-	-	-	1	1
Actifs de couverture	**33**	**40**	**27**	**9**	**6**	**116**

Le taux de rendement attendu des actifs de couverture sur le long terme est aligné sur le taux d'actualisation.

5.3.6. Analyse de sensibilité

Au 31 décembre 2025, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante :

(en millions d'euros)	Impact sur engagement
Impact d'une hausse du taux d'actualisation de 0,5 pt	(4)
Impact d'une baisse du taux d'actualisation de 0,5 pt	5

5.3.7. Échéancier des flux de trésorerie futurs

Les sorties de trésorerie attendues au cours des exercices suivants, indépendamment de l'existence d'un financement du régime par des actifs de couverture, sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2026	2027	Au-delà	Total
Flux de trésorerie futurs	10	9	89	109

5.4. Paiements fondés sur des actions

PRINCIPES COMPTABLES

Plans d'attribution d'actions de performance

Le Groupe attribue régulièrement des actions à ses dirigeants et certains de ses salariés, sous condition de performance et de présence. La période d'acquisition est généralement comprise entre deux et quatre ans selon les plans.

La juste valeur de l'avantage accordé aux salariés est déterminée par des experts indépendants par application du modèle « Monte Carlo ». Elle est basée sur le cours de Bourse de l'action à la date d'attribution, décoté de la valeur actualisée des dividendes non perçus sur la période d'acquisition des droits et de l'impact des conditions de performance de marché, en fonction de leur probabilité de réalisation. La charge globale du plan est calculée et figée à la date d'attribution du plan.

Les conditions de performance autres que les conditions de marché (condition de présence et conditions liées à des objectifs de performance interne) ne sont pas prises en considération dans l'estimation de la juste valeur. En revanche, elles sont prises en compte dans l'estimation du nombre d'actions dont l'acquisition est attendue. Cette estimation est actualisée à chaque clôture.

Plans d'actionnariat salariés

Dans le cadre de sa politique de motivation des salariés, le Groupe peut offrir à ses salariés la possibilité de souscrire à des actions Accor à des conditions préférentielles, grâce à une augmentation de capital qui leur est réservée. L'avantage octroyé aux salariés correspond à la différence entre le prix de souscription des actions et le cours de l'action à la date de souscription.

Le coût des plans fondés sur des paiements en actions est comptabilisé linéairement sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel, en contrepartie :

- des capitaux propres pour les plans dénoués en actions ;
- d'une dette vis-à-vis du personnel pour les plans réglés en numéraire, réévaluée à chaque clôture.

Si le plan ne spécifie pas de conditions d'acquisition, la charge est comptabilisée entièrement à la date d'attribution. Les plans en vigueur au 31 décembre 2025 sont tous dénoués en actions. L'effet de dilution des plans en cours d'acquisition est reflété dans le calcul du résultat dilué par action.

Sur l'exercice 2025, la charge constatée au titre des paiements en actions s'élève à 41 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2024	2025
Plans attribués en 2021	5	-
Plans attribués en 2022	11	3
Plans attribués en 2023	15	13
Plans attribués en 2024	9	16
Plans attribués en 2025	-	9
Total	**41**	**41**

Les mouvements intervenus sur l'exercice sont les suivants :

(en nombre de titres)	2024	2025
Nombre d'actions à l'ouverture	**4 422 155**	**4 351 975**
Actions attribuées sur l'exercice	1 347 413	1 238 319
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(115 997)	(159 241)
Actions livrées sur l'exercice	(1 301 596)	(1 333 793)
Nombre d'actions à la clôture	**4 351 975**	**4 097 260**

Le 17 avril 2025, le Groupe a octroyé à certains de ses salariés et dirigeants 1 194 921 actions de performance avec une période d'acquisition de trois ans. À cette date, la juste valeur de chaque action attribuée s'élève à 30,50 euros, sur la base d'un cours de l'action à 38,71 euros ajusté à la baisse pour tenir compte des dividendes non perçus sur la période d'acquisition des droits et de la probabilité d'atteinte des conditions de marché.

L'attribution définitive de ce plan est fonction de la présence des bénéficiaires jusqu'à l'issue de la période d'acquisition et de la réalisation des critères de performance suivants :

- Conditions hors marché (pondération de 80 %) : niveau d'atteinte de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) courant (40 %) et du *Free Cash-Flows* récurrent du Groupe (20 %) par rapport au budget sur les exercices 2025 à 2027 et des objectifs de réduction de la performance énergétique à fin 2027 par rapport à 2023 (10 %) et du niveau moyen de déchets alimentaire à fin 2027 dans 1 400 hôtels représentatifs (10 %).
- Condition de marché (pondération de 20 %) liée à l'évolution du *Total Shareholder Return* (TSR) de l'action Accor au regard de l'évolution d'un indice de référence synthétique composé de groupes hôteliers européens et internationaux.

Le 23 octobre 2025, le Groupe a mis en place un plan d'attribution complémentaire de 43 398 actions sous condition de performance ayant des caractéristiques similaires au plan mis en œuvre en avril, dont la juste valeur est de 33,27 euros.

La juste valeur de ces plans s'élève à 38 millions d'euros et est comptabilisée en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits. La charge constatée sur l'exercice au titre de ces nouveaux plans est de 9 millions d'euros.

5.5. Rémunération des dirigeants

Le Comité exécutif et le Conseil d'administration sont respectivement constitués de vingt-trois et treize membres à fin décembre 2025.

Les rémunérations des membres du Comité exécutif sur l'exercice sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2024	2025
Avantages à court terme reçus	33	30
Paiements sur la base d'actions	11	12
Avantages postérieurs à l'emploi	5	6
Indemnités de fin de contrat de travail	1	4
Rémunération globale	**49**	**53**

Les membres du Conseil d'administration reçoivent comme seule rémunération des jetons de présence. Le montant octroyé au titre de l'exercice 2025 est de 1 million d'euros.

NOTE 6 DONNÉES OPÉRATIONNELLES NON COURANTES

PRINCIPES COMPTABLES

Afin de faciliter la compréhension de la performance du Groupe, les éléments inhabituels et significatifs à l'échelle du Groupe ainsi que ceux qui, par nature, ne rentrent pas dans l'appréciation de la performance opérationnelle courante sont identifiés sur la ligne « Produits et charges non courants » du compte de résultat. Ce poste inclut principalement les charges de restructuration, les pertes de valeur constatées dans le cadre des tests de dépréciations, les plus ou moins-values de cession d'actifs immobilisés ainsi que les impacts liés à l'évolution du périmètre de consolidation (frais et honoraires directement liés aux transactions, résultats de cession et réévaluations de participation antérieurement détenues).

(en millions d'euros)	2024	2025
Coûts liés aux projets de transformations	(37)	(27)
Charges de restructuration	(54)	(11)
Plus ou moins-values de cession	90	(9)
Reprises nettes de pertes de valeur	47	15
Autres produits et charges non récurrents	(40)	(32)
Produits et charges non courants	**6**	**(63)**

Sur l'exercice 2025, les autres produits et charges non récurrents comprennent principalement une provision de (34) millions d'euros constatée au titre d'engagements liés à une co-entreprise.

Sur l'exercice comparatif, les plus-values de cession d'un montant de 90 millions d'euros concernaient principalement Orient Express, Accor Vacation Club et des titres de participation en Inde. Les autres produits et charges non récurrents comprenaient notamment une revalorisation à la juste valeur d'un complément de prix pour (10) millions d'euros et des coûts d'acquisition et d'intégration pour (7) millions d'euros.

NOTE 7 PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE

PRINCIPES COMPTABLES

Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans les variations de l'actif net des sociétés mises en équivalence (entreprises associées et co-entreprises). Ces participations sont comptabilisées initialement à leur coût d'acquisition dans l'état de la situation financière, puis augmentées de la quote-part du Groupe dans le résultat net non distribué de l'entité détenue.

Dans certains cas spécifiques, le coût initial de la participation correspond à sa juste valeur :

- lors de la perte de contrôle d'une filiale avec maintien d'une influence notable ou d'un co-contrôle ; ou
- lors de la prise d'influence notable ou de co-contrôle de titres précédemment non consolidés.

L'écart d'acquisition lié à ces entités est inclus dans la valeur comptable de la participation.

En cas de pertes, et une fois la valeur de l'investissement ramenée à zéro, le Groupe cesse de comptabiliser les quotes-parts de pertes supplémentaires dès lors qu'il n'est pas engagé au-delà de son investissement. Un test de dépréciation est effectué dès lors qu'il existe des indications objectives de perte de valeur.

Ces participations font pleinement partie des activités opérationnelles du Groupe.

7.1. Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

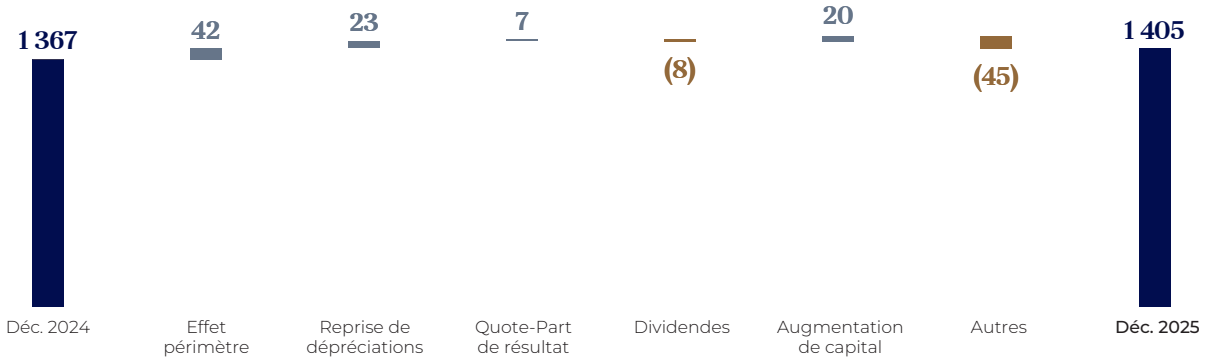
Les principales contributions des sociétés mises en équivalence s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Essendi	184	3
Autres	(7)	2
Entreprises associées	**177**	**5**
Co-entreprises	**11**	**3**
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	188	7

7.2. Valeur des titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	**Déc. 2024**	**Déc. 2025**
Essendi	850	846
Kasada	140	137
Autres	275	324
Entreprises associées	**1 264**	**1 308**
Co-entreprises	**103**	**97**
Total	**1 367**	**1 405**

Variation des titres mis en équivalence (en millions d'euros)



Les variations de périmètre comprennent principalement l'acquisition de titres en Inde pour 30 millions d'euros. Les reprises de pertes de valeur portent sur des titres de sociétés hôtelières en Inde et en Corée. Les autres variations de l'exercice comprennent principalement des effets de change pour (38) millions d'euros.

7.3. Informations financières résumées

Accor détient une participation de 30,6 % dans Essendi (ex-AccorInvest), propriétaire et exploitant hôtelier majeur en Europe.

Les principales données financières à 100 % de cette société sont les suivantes :

(en millions d'euros)	**Déc. 2024**	**Déc. 2025**
Bilan		
Actifs courants	888	671
Actifs non courants	5 851	5 130
Actifs destinés à être cédés	178	565
Passifs courants	(1 520)	(1 094)
Passifs non courants	(5 281)	(4 749)
Passifs destinés à être cédés	(11)	(416)
Actifs net	**105**	**107**
Part du Groupe en %	30,6 %	30,6 %
Actif net part Groupe	32	33
Écarts d'acquisition	817	814
Valeur comptable des titres mis en équivalence	**850**	**846**
Compte de résultat		
Chiffre d'affaires	4 039	3 428
Résultat net	**602**	**8**
Autres éléments du résultat global	(38)	(19)
Résultat global	**564**	**(11)**

Sur l'exercice 2025, le chiffre d'affaires réalisé avec Essendi représente 7 % du chiffre d'affaires consolidé.

Au 31 décembre 2025, le montant des créances brutes avec Essendi s'élève à 60 millions d'euros dans le bilan consolidé du Groupe.

NOTE 8 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES [1]

PRINCIPES COMPTABLES

Immobilisations incorporelles

Conformément aux dispositions de la norme IAS 38, *Immobilisations incorporelles*, les actifs incorporels acquis séparément sont évalués initialement à leur coût d'acquisition. Les actifs incorporels identifiables acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont évalués initialement à leur juste valeur. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les actifs incorporels sont évalués à leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur constatés.

Les marques sont généralement considérées comme des actifs à durée de vie indéterminée. Les autres immobilisations incorporelles (contrats de gestion, licences, logiciels...) sont amorties selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilisation prévue. Les immobilisations incorporelles font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition de pertes de valeur et, au minimum, une fois par an pour les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée.

Les frais de développement des projets informatiques sont comptabilisés en tant qu'immobilisations générées en interne lorsqu'ils satisfont aux critères de la norme IAS 38, *Immobilisations incorporelles* : intention et capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme, génération d'avantages économiques futurs et coût pouvant être évalué de façon fiable. Les coûts de configuration et de customisation des logiciels en mode SaaS sont comptabilisés en immobilisations incorporelles lorsque les coûts aboutissent à la création d'un code logiciel additionnel, séparé du SaaS et contrôlé par le Groupe.

Les écarts d'acquisition sont initialement reconnus lors d'un regroupement d'entreprises. Postérieurement à leur comptabilisation initiale, ils ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition de pertes de valeur et, au minimum, une fois par an. Les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT) susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées initialement à leur coût d'acquisition ou leur coût de revient. Pour les actifs hôteliers qui nécessitent une longue période de préparation (« actifs qualifiés » au sens de la norme IAS 23, *Coûts d'emprunt*), le coût initial intègre les coûts d'emprunts qui sont directement attribuables à ces actifs. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur constatés.

À partir de la date de mise en service du bien, les immobilisations corporelles, à l'exception des terrains, sont amorties linéairement, selon une approche par composant, sur leur durée d'utilité estimée :

	Économique	Luxe, Haut & Milieu de Gamme
Constructions et frais accessoires associés	35 ans	50 ans
Installation générale, agencements et aménagements des constructions	7 à 25 ans	7 à 25 ans
Équipements	5 à 15 ans	5 à 15 ans

Dans le cas où les agencements sont entrepris dans des actifs immobiliers loués, la durée d'amortissement est alignée sur la durée du contrat de location du bien sous-jacent.

Les durées d'utilité sont revues régulièrement et modifiées, le cas échéant, sur une base prospective.

(1) Cette section permet de répondre au point de données de la taxonomie, inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.2.5.2 Analyse d'éligibilité - Résultat d'éligibilité - CapEx ».

8.1. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Écarts d'acquisition	Marques	Contrats	Licences, logiciels	Autres	Total
Valeur brute						
Solde au 1er janvier 2024	**2 917**	**2 330**	**1 243**	**473**	**263**	**7 226**
Regroupements d'entreprises	54	-	-	4	3	61
Augmentations	-	-	-	61	53	114
Cessions	(9)	(40)	-	(1)	(2)	(52)
Écarts de conversion	18	37	16	-	-	71
Autres	(2)	-	3	22	(24)	(1)
Actifs destinés à être cédés	(2)	-	-	-	-	(3)
Solde au 31 décembre 2024	**2 975**	**2 328**	**1 261**	**558**	**293**	**7 417**
Regroupements d'entreprises	48	8	36	-	-	91
Augmentations	-	-	-	75	32	108
Cessions	(152)	(22)	(0)	(15)	(1)	(191)
Écarts de conversion	(114)	(115)	(102)	(4)	(2)	(336)
Autres	8	3	4	36	(96)	(45)
Actifs destinés à être cédés	(5)	-	-	(0)	0	(5)
Solde au 31 décembre 2025	**2 760**	**2 202**	**1 199**	**651**	**227**	**7 039**
Amortissements et pertes de valeur						
Solde au 1er janvier 2024	**(578)**	**(188)**	**(473)**	**(338)**	**(154)**	**(1 731)**
Amortissements	-	-	(46)	(73)	(41)	(160)
Pertes de valeur	(7)	100	(36)	-	-	56
Cessions	-	-	-	1	2	3
Écarts de conversion	7	1	(6)	-	-	3
Autres	-	-	5	3	-	8
Solde au 31 décembre 2024	**(578)**	**(88)**	**(556)**	**(406)**	**(194)**	**(1 822)**
Amortissements	-	-	(44)	(87)	(16)	(147)
Pertes de valeur	-	-	(3)	(1)	-	(4)
Cessions	152	18	-	2	-	172
Écarts de conversion	14	1	46	3	1	64
Autres	(0)	0	17	1	56	74
Solde au 31 décembre 2025	**(412)**	**(69)**	**(540)**	**(488)**	**(154)**	**(1 663)**
Valeur nette						
Solde au 31 décembre 2024	**2 398**	**2 241**	**705**	**152**	**99**	**5 595**
Solde au 31 décembre 2025	**2 349**	**2 133**	**659**	**162**	**73**	**5 376**

Écarts d'acquisition

Au 31 décembre 2025, les écarts d'acquisition se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	1er jan. 2025	Acquisition	Écarts de conv. & Autres	Déc. 2025
Hotel Services ENA	805	-	(7)	798
Hotel Services MEA APAC	431	-	(31)	400
Hotel Services Amériques	25	7	(0)	32
Actifs Hôteliers et Autres	237	20	(10)	246
Premium, Mid. & Eco.	**1 497**	**27**	**(49)**	**1 476**
Hotel Services Lifestyle	398	21	(26)	392
Hotel Services Luxe	194	-	(16)	178
Actifs Hôteliers et Autres Lifestyle	241	-	(5)	236
Actifs Hôteliers et Autres Luxe	67	-	(1)	67
Luxe & Lifestyle	**900**	**21**	**(48)**	**873**
Valeur nette comptable	**2 398**	**48**	**(96)**	**2 349**

Les variations de l'exercice concernent :

- la prise de contrôle de Giltedge Travel (voir Note 3.1.1), conduisant à la comptabilisation d'un écart d'acquisition provisoire de 20 millions d'euros présenté au sein de « Actifs Hôteliers et Autres » de la division Premium, Mid. & Eco ; ainsi que
- l'acquisition de l'activité de gestion des hôtels du Royal Holiday Group (voir Note 3.1.1), conduisant à la comptabilisation d'un écart d'acquisition provisoire de 28 millions d'euros présenté au sein de « Hôtels Services » des deux divisions Premium, Mid. & Eco. et Luxe & Lifestyle du Groupe.

Marques

Les marques du Groupe se décomposent comme suit :

	Déc. 2024	Déc. 2025		
(en millions d'euros)	Valeur nette	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
Fairmont	1 051	978	-	978
Swissôtel	249	290	(40)	251
Raffles	162	151	-	151
Môvenpick	156	157	-	157
Rixos	99	99	-	99
The Hoxton	86	81	-	81
Mantra	84	80	-	80
25hours	51	48	-	48
Autres marques	305	318	(29)	289
Marques	**2 241**	**2 202**	**(69)**	**2 133**

La variation de l'exercice de (107) millions d'euros s'explique principalement par un effet de change de (114) millions d'euros.

Contrats de gestion

Les contrats de gestion et de franchise conclus avec les propriétaires hôteliers sont reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises, ils concernent principalement les acquisitions de FRHI Hotels & Resort (2016), Mantra (2018), Mövenpick (2019) et Ennismore (2021).

8.2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Terrains, Constructions	Agencements	Matériels, mobiliers	Immo. en cours	Total
Valeur brute					
Solde au 1er janvier 2024	**261**	**203**	**268**	**112**	**844**
Regroupements d'entreprises	3	7	7	-	17
Augmentations	8	18	31	133	190
Cessions	(4)	(8)	(5)	(161)	(177)
Écarts de conversion	(6)	(2)	(4)	1	(10)
Autres	-	1	57	(45)	13
Actifs destinés à être cédés	(3)	-	(52)	-	(56)
Solde au 31 décembre 2024	**260**	**219**	**302**	**40**	**820**
Regroupements d'entreprises	-	-	2	-	2
Augmentations	1	14	17	63	95
Cessions	(1)	(3)	(48)	(0)	(52)
Écarts de conversion	(17)	(13)	(13)	(2)	(46)
Autres	(4)	12	25	(34)	(0)
Actifs destinés à être cédés	-	-	(6)	(0)	(7)
Solde au 31 décembre 2025	**239**	**229**	**279**	**67**	**813**
Amortissements et pertes de valeur					
Solde au 1er janvier 2024	**(154)**	**(156)**	**(117)**	**(1)**	**(428)**
Amortissements	(5)	(15)	(38)	(1)	(58)
Pertes de valeur	-	-	(2)	-	(2)
Cessions	-	8	4	2	14
Écarts de conversion	3	2	3	-	8
Autres	-	-	(12)	(1)	(12)
Actifs destinés à être cédés	-	-	31	-	31
Solde au 31 décembre 2024	**(156)**	**(161)**	**(130)**	**(1)**	**(448)**
Amortissements	(4)	(14)	(41)	0	(59)
Pertes de valeur	-	-	(0)	-	(0)
Cessions	0	3	14	0	17
Écarts de conversion	11	10	10	-	31
Autres	4	(4)	(2)	0	(1)
Actifs destinés à être cédés	0	-	3	-	3
Solde au 31 décembre 2025	**(145)**	**(166)**	**(147)**	**(0)**	**(457)**
Valeur nette					
Solde au 31 décembre 2024	**104**	**58**	**172**	**39**	**372**
Solde au 31 décembre 2025	**94**	**63**	**132**	**67**	**355**

8.3. Tests de dépréciation

PRINCIPES COMPTABLES

Les immobilisations corporelles, incorporelles et droits d'utilisation font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indices objectifs de perte de valeur et, au minimum une fois par an, pour les écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité ne peut être déterminée.

Modalités des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation sont généralement réalisés individuellement pour les marques. Concernant les écarts d'acquisition, ils sont réalisés au niveau auquel ces derniers sont suivis par le Comité exécutif, correspondant à des unités génératrices de trésorerie (« UGT ») ou à des regroupements d'UGTs. Les écarts d'acquisition sont ainsi suivis au sein de chaque division (Premium, Mid. & Eco et Luxe & Lifestyle) par typologie d'activité (Hotel Services, Actifs Hôteliers et Autres).

- Division Premium, Mid. & Eco. : un découpage par zone géographique des activités « Hotel Services » et « Actifs Hôteliers » est effectué. Pour les autres activités, le suivi est opéré pour chaque ligne de métier.
- Division Luxe & Lifestyle : les actifs « Hotel Services » et « Actifs Hôteliers » sont suivis au niveau de deux branches : Luxe et Lifestyle. Pour les autres activités, le suivi est opéré pour chaque ligne de métier.

La valeur comptable d'une UGT inclut la valeur comptable des actifs directement attribués à l'UGT, y compris les droits d'utilisation, mais n'inclut pas les dettes de loyers.

Les contrats de gestion sont testés lorsque le Groupe identifie un indice de perte de valeur ou un indice de reprise de perte de valeur.

Détermination de la valeur recouvrable

La valeur recouvrable d'un groupe d'UGTs ou d'une UGT correspond à la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de cession et sa valeur d'utilité.

Pour l'ensemble des activités, hors Actifs hôteliers, la valeur recouvrable des groupes d'UGTs est approchée par la valeur d'utilité. Les projections de flux de trésorerie d'une durée de cinq ans sont actualisées sur la base du coût moyen pondéré du capital de clôture. Le taux de croissance à l'infini est adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays ou des zones. Chaque calcul tient compte des caractéristiques propres à chaque pays ou chaque zone testée.

Pour les Actifs hôteliers, la valeur recouvrable de l'UGT est approchée, en premier lieu, par la juste valeur fondée sur un multiple normatif de l'Excédent Brut d'Exploitation (« EBE »). Pour les établissements hôteliers, ce principe de calcul apparaît comme la meilleure méthode de reconstitution de la juste valeur et permet d'approcher au mieux la valeur de réalisation d'un actif en cas de mise en vente. Cette méthode consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années de chaque établissement hôtelier, puis à lui appliquer un multiple en fonction du type d'établissement et de sa situation géographique. En cas d'identification d'une perte de valeur, un test sur les flux futurs de trésorerie est alors réalisé.

La valeur recouvrable des marques est déterminée en appliquant les taux de redevance contractualisés avec les propriétaires hôteliers aux projections de revenus à cinq ans des hôtels gérés par le Groupe.

Pertes de valeur

Une dépréciation est comptabilisée dans la ligne « Produits et charges non courants » dès lors que le test fait apparaître une perte de valeur. Une perte de valeur constatée sur un actif autre qu'un écart d'acquisition peut être reprise s'il existe des indices que la perte de valeur a diminué ou n'existe plus. La reprise éventuelle est alors basée sur les nouvelles estimations de la valeur recouvrable.

Toutefois, la valeur de l'actif considéré, tenant compte d'une telle reprise, ne peut excéder la valeur qui aurait été déterminée si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée au cours des périodes précédentes.

Conformément aux dispositions d'IAS 36 *Dépréciation d'actifs*, le Groupe a réalisé des tests de dépréciation sur les UGTs et groupes d'UGTs auxquels sont rattachés des écarts d'acquisitions et les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité ne peut pas être déterminée (principalement les marques).

Le Groupe a également procédé à une revue de ses contrats de gestion hôtelière et de ses participations mises en équivalence et a réalisé des tests de dépréciation, au cas par cas, lorsque cette analyse avait mis en évidence un indice de perte de valeur, ou un indice montrant qu'une perte de valeur antérieurement comptabilisée était susceptible de ne plus exister ou d'avoir diminué.

8.3.1. Résultat des tests de dépréciation

Au 31 décembre 2025, les tests de dépréciation menés ont conduit le Groupe à comptabiliser une reprise nette de pertes de valeur d'un montant de 15 millions d'euros, présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé de l'exercice (voir Note 6), comprenant principalement une reprise de 23 millions d'euros sur les titres mis en équivalence.

8.3.2. Modalités des tests de dépréciation

La valeur recouvrable des actifs est déterminée sur la base de la valeur d'utilité fondée sur l'actualisation des flux futurs de trésorerie estimés dans le plan d'affaire à cinq ans du Groupe. Ce dernier reflète les orientations stratégiques du Groupe, les dernières tendances de RevPAR (revenu par chambre disponible) par géographie ainsi que les conditions économiques environnantes.

Les prévisions de revenus sont basées, d'une part, sur le budget de l'exercice 2026 préparé par les différentes entités du Groupe, en fonction des tendances de RevPAR par géographie et des conditions spécifiques locales, et d'autre part, sur les hypothèses par géographie retenues par le Groupe pour la période 2027-2030, en ligne avec les tendances macroéconomiques issues d'études de marché préparées par des organismes indépendants, et sur les perspectives de développement du parc hôtelier.

La valeur terminale a été approchée en extrapolant les flux futurs au-delà de cinq ans sur la base du taux d'inflation normatif de la zone euro en cohérence avec la devise retenue pour les projections de flux de trésorerie. Au 31 décembre 2025, le taux de croissance à l'infini utilisé est de 2,03 %.

Le taux d'actualisation utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital du Groupe pour ses activités Management & Franchise et Actifs hôteliers, calculés au 31 décembre 2025 sur la base des données de marché à cette date et tenant compte des risques spécifiques de chaque région. Pour les autres activités, le coût moyen pondéré du capital est calculé en retenant un *bêta* sectoriel spécifique.

Les taux d'actualisation retenus pour les tests de dépréciation des UGTs sont les suivants :

	Taux d'actualisation	
	Déc. 2024	**Déc. 2025**
Premium, Mid. & Eco. HS – ENA	+ 9,0 %	+ 9,2 %
Premium, Mid. & Eco. HS – MEA APAC	+ 10,3 %	+ 10,4 %
Premium, Mid. & Eco. HS – Amériques	+ 11,3 %	+ 11,1 %
Premium, Mid. & Eco. HA – ENA	+ 7,9 %	+ 7,6 %
Premium, Mid. & Eco. HA – MEA APAC	+ 7,4 %	+ 7,9 %
Premium, Mid. & Eco. HA – Amériques	+ 9,8 %	+ 10,4 %
Luxe & Lifestyle HS – Luxe	+ 9,6 %	+ 9,8 %
Luxe & Lifestyle HS – Lifestyle	+ 10,3 %	+ 11,3 %
Luxe & Lifestyle HA – Luxe	+ 9,4 %	+ 9,8 %
Luxe & Lifestyle HA – Lifestyle	+ 7,1 %	+ 8,0 %

Pour les principales marques, les taux d'actualisation sont les suivants :

	Taux d'actualisation	
	Déc. 2024	**Déc. 2025**
Fairmont	+ 9,2 %	+ 9,4 %
Raffles	+ 9,8 %	+ 9,9 %
Swissotel	+ 10,3 %	+ 10,4 %
Mantra	+ 8,6 %	+ 8,7 %
Movenpick	+ 11,5 %	+ 11,8 %

Les projections utilisées pour les tests de dépréciation des marques sont basées sur les hypothèses de RevPAR par géographie utilisées par le Groupe dans son plan d'affaires.

8.3.3. Sensibilité des valeurs recouvrables

Le Groupe a réalisé des analyses de sensibilité sur les principaux paramètres utilisés dans ses tests de dépréciation (taux d'actualisation, taux de croissance à l'infini et RevPAR).

Aucune perte de valeur additionnelle ne serait à constater sur les écarts d'acquisition en cas d'évolution raisonnablement possible des hypothèses utilisées en 2025. Le tableau ci-dessous présente les dépréciations (-) ou reprises (+) additionnelles qui auraient été constatées en cas de variations des hypothèses suivantes :

(en millions d'euros)	Marques	Contrats de gestion*
Hausse de 50 points de base du taux d'actualisation et du taux de croissance à l'infini	(5)	(1)
Baisse de 50 points de base du taux d'actualisation et du taux de croissance à l'infini	4	1
Hausse de 100 points de base du RevPAR	2	(0)
Baisse de 100 points de base du RevPAR	(3)	0

* *Test de sensibilité réalisé en cas d'indice de perte de valeur ou d'indice montrant qu'une perte de valeur a diminué.*

NOTE 9 CONTRATS DE LOCATION [1]

PRINCIPES COMPTABLES

Définition d'un contrat de location

Un contrat est, ou contient, un contrat de location s'il octroie le droit d'utiliser un actif sous-jacent pendant une période déterminée, en échange d'une contrepartie. À la date de conclusion d'un contrat, le Groupe détermine s'il remplit les deux conditions cumulatives suivantes pour être qualifié de contrat de location : son exécution dépend de l'utilisation d'un actif identifié et il confère le droit de contrôler l'utilisation de cet actif identifié.

Les contrats de location sont comptabilisés au bilan du Groupe, avec constatation :

- d'un actif représentant le droit d'utiliser l'actif sous-jacent pendant la durée du contrat ;
- d'une dette au titre de l'obligation de paiement des loyers.

Droits d'utilisation

Le droit d'utilisation est évalué initialement à son coût à la date de prise d'effet du contrat, *i.e.* la date à laquelle l'actif sous-jacent est mis à disposition du Groupe. Le coût d'un droit d'utilisation comprend :

- le montant initial de la dette de loyers ;
- les paiements d'avance, nets le cas échéant des avantages reçus du bailleur ;
- les coûts directs initiaux encourus ; et
- les coûts estimés de remise en état de l'actif loué, si applicable.

Le droit d'utilisation est amorti sur une base linéaire sur la durée la plus courte de sa durée d'utilité et de la durée du contrat. Il est soumis aux tests de dépréciation, conformément à la norme IAS 36 *Dépréciation d'actifs*.

Dette de loyers

La dette de loyers est évaluée initialement pour la valeur actualisée des paiements dus sur la durée du contrat.

Ces paiements comprennent :

- les loyers fixes (y compris ceux considérés comme fixes en substance) diminués des avantages à recevoir
- les loyers variables basés sur un indice ou un taux ; et
- les pénalités de résiliation anticipée lorsque le Groupe est raisonnablement certain d'exercer l'option de sortie à la date de prise d'effet du contrat.

Le Groupe applique la simplification pratique, permise par la norme, permettant de ne pas séparer les composantes de location des autres composantes de services incluses dans ses contrats de location. Ainsi, tous les paiements fixes prévus au contrat, quelle que soit leur nature, sont inclus dans la dette de loyers.

(1) *Cette section permet de répondre au point de données de la taxonomie, inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.2.5.2 Analyse d'éligibilité - Résultat d'éligibilité - CapEx ».*

Pour déterminer la valeur actuelle des paiements de loyers, le Groupe utilise son taux marginal d'endettement à la date de prise d'effet du contrat lorsque le taux implicite du contrat n'est pas aisément déterminable. Il s'agit du taux que le preneur obtiendrait pour financer un actif de valeur identique, dans un environnement économique similaire, et sur une durée et avec des garanties similaires. Ce taux est déterminé sur la base des taux d'obligations d'État et des *spreads* de crédit spécifiques selon la localisation de l'actif loué et la durée du contrat, ajusté d'un facteur de duration afin de tenir compte du profil des paiements de loyers.

La dette de loyers est comptabilisée au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif. À chaque clôture, elle est augmentée des intérêts de l'exercice et diminuée du montant des loyers payés.

La dette de loyers est réévaluée en cas de révision des loyers variables basés sur un indice ou un taux, ou lorsque le Groupe modifie son appréciation du caractère raisonnablement certain de l'exercice d'une option de renouvellement ou de résiliation anticipée. Dans un tel cas, la valeur comptable du droit d'utilisation est ajustée pour un montant équivalent ou, si elle a déjà été ramenée à zéro, l'impact est comptabilisé en compte de résultat.

Durée des contrats de location

La durée d'un contrat de location correspond à la période non résiliable, augmentée des périodes couvertes par une option de renouvellement (ou de résiliation) lorsque cette dernière est raisonnablement certaine d'être exercée (ou non exercée). Le management exerce son jugement pour déterminer la durée d'un contrat de location lorsque ce dernier inclut des options de renouvellement. Il tient compte de tous les facteurs pertinents qui créent une incitation économique à exercer ou non l'option, tels que l'existence d'agencements significatifs entrepris dans les actifs immobiliers loués. Après la date de prise d'effet du contrat, le Groupe peut être amené à réviser la durée d'un contrat en cas d'événement ou de changement de circonstance significatif sous son contrôle et qui affecte le caractère raisonnablement certain d'exercice (ou de non-exercice) d'une option de renouvellement (ou de résiliation).

Contrats de courte durée ou portant sur des actifs de faible valeur

Le Groupe applique l'exemption de comptabilisation au bilan des contrats de courte durée (*i.e.* contrats ayant une durée inférieure ou égale à 12 mois, sans option de renouvellement, à leur date de prise d'effet) et des contrats portant sur des actifs de faible valeur (comprenant principalement les locations d'équipements informatiques). Les loyers associés sont constatés en charge au compte de résultat de manière linéaire sur la durée du contrat.

Loyers variables

Certains contrats de location portant sur nos actifs hôteliers comprennent des paiements variables basés sur la performance de l'hôtel, telle que définie contractuellement. Ces modalités de paiements sont une pratique courante dans le secteur de l'hôtellerie. Les loyers variables sont comptabilisés en charge au compte de résultat au cours de la période à laquelle la condition qui déclenche les paiements se réalise.

Lorsque les loyers variables comprennent des garanties payables au bailleur, ces garanties sont des paiements fixes en substance et sont incluses dans la dette de loyer.

Les contrats de location du Groupe portent principalement sur les terrains et bâtiments de ses actifs hôteliers et de ses sièges. Pour un hôtel, les contrats de location sont généralement conclus sur une période de 15 à 20 ans, et peuvent inclure une option de renouvellement. Les contrats sont négociés sur une base individuelle et peuvent inclure des termes et conditions variés. Le Groupe a également identifié des contrats de location sur d'autres actifs tels que des parkings, restaurants et boutiques situés dans les hôtels et des véhicules.

9.1. Droits d'utilisation

Le tableau ci-dessous présente les droits d'utilisation par catégorie de biens sous-jacents :

	Droits d'utilisation				
(en millions d'euros)	**Bâtiments**	**Terrains**	**Actifs mobiliers**	**Véhicules**	**Total**
Au 31 décembre 2024	**654**	**2**	**10**	**14**	**680**
Augmentations	37	-	0	5	42
Diminutions	(7)	-	-	-	(7)
Dotations aux amortissements	(115)	(0)	(4)	(5)	(124)
Écarts de conversion	(17)	(0)	0	-	(17)
Actifs destinés à être cédés	(8)	-	-	-	(8)
Au 31 décembre 2025	**544**	**1**	**6**	**15**	**566**

9.2. Dette de loyers

Au 31 décembre 2025, la variation de la dette de loyers se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	
Au 31 décembre 2024	**755**
Augmentations	42
Paiements de loyers	(142)
Autres diminutions	(20)
Charge d'intérêts	29
Écarts de conversion	(19)
Passifs destinés être cédés	(5)
Au 31 décembre 2025	**639**

Les échéances des obligations locatives (avant actualisation) sont les suivantes :

(en millions d'euros)	**2025**
À moins d'un an	127
Entre 1 et 5 ans	375
Au-delà de 5 ans	266
Total	**768**

9.3. Montants comptabilisés en compte de résultat

Sur l'exercice 2025, les montants suivants ont été comptabilisés dans le compte de résultat consolidé du Groupe au titre des contrats de location :

(en millions d'euros)	**2024**	**2025**
Loyers immobiliers variables	(148)	(144)
Loyers mobiliers variables (dont courte durée et faible valeur)	(40)	(35)
Amortissements et dépréciations des droits d'utilisation	(123)	(124)
Charge d'intérêts sur dette de loyers	(32)	(29)
Total	**(343)**	**(331)**

Les loyers immobiliers variables correspondent aux contrats des actifs hôteliers dont les paiements sont indexés sur la performance de l'hôtel, principalement au Brésil.

Sur l'exercice 2025, le total des paiements au titre des contrats de location s'élève à 320 millions d'euros :

- 113 millions d'euros présentés en flux de financement au titre du remboursement de la dette de loyers ;
- 207 millions d'euros présentés en flux d'exploitation au titre du paiement des intérêts sur la dette de loyers (29 millions d'euros) et des paiements au titre des loyers variables (179 millions d'euros).

NOTE 10 PROVISIONS

PRINCIPES COMPTABLES

Une provision est constituée lorsque le Groupe a une obligation (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont l'extinction devrait se traduire par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques, mais dont l'échéance précise et le montant sont incertains. Les provisions sont évaluées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables à la date de clôture. Elles sont actualisées si l'effet du passage du temps est significatif.

Les engagements résultant de plans de restructuration sont comptabilisés lorsqu'un plan détaillé a été formalisé et qu'une annonce de ce plan a créé, à la date de clôture, une attente fondée chez les personnes concernées. Les autres provisions sont destinées à faire face à des risques et litiges liés à l'exploitation, identifiés de manière spécifique.

La variation des provisions sur l'exercice 2025 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Écarts de conversion et autres	Déc. 2025
Litiges et autres risques	72	76	(3)	(22)	(9)	114
Passifs liés à des contrats d'assurance	47	28	(24)	-	(1)	50
Restructurations	39	3	(15)	(7)	4	25
Provisions	**158**	**108**	**(43)**	**(29)**	**(6)**	**188**
• dont non courantes	36	17	(1)	(11)	(4)	37
• dont courantes	122	91	(42)	(18)	(3)	151

Les passifs liés à des contrats d'assurance sont portés par Comura, filiale spécialisée en réassurance, qui couvre notamment les risques dommages et responsabilité civile de la moitié des hôtels du réseau du Groupe.

La variation des provisions pour restructuration s'explique principalement par la constatation d'une reprise de provision de (22) millions d'euros dans le cadre de la réorganisation du Groupe.

NOTE 11 FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

11.1. Résultat financier

PRINCIPES COMPTABLES

Le coût de l'endettement financier net comprend les charges d'intérêts attachées aux dettes financières, le résultat des dérivés relatifs à ces financements, ainsi que les produits d'intérêts sur prêts et produits financiers relatifs aux placements de trésorerie.

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement les variations de la valeur des dérivés des opérations de couverture économique, la part inefficace des opérations de couverture, les gains et pertes de change, les dividendes perçus des sociétés non consolidées, la variation de juste valeur des actifs évalués à la juste valeur par résultat, les dépréciations pour pertes de crédit attendues des prêts, ainsi que les coûts sur les lignes de crédit.

Le résultat financier s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Déc. 2025
Intérêts des emprunts obligataires et bancaires	(97)	(122)
Intérêts sur dette de loyers	(32)	(29)
Intérêts sur comptes courants	(12)	(7)
Intérêts sur placements	44	41
Coût de l'endettement financier net	**(98)**	**(116)**
Gains/(pertes) de change	20	(53)
Opérations de couverture	(21)	30
Variation de juste valeur des actifs financiers non courants	(39)	(37)
Dividendes reçus	4	3
Autres produits financiers	9	8
Autres produits et charges financiers	**(27)**	**(48)**
Résultat financier	**(124)**	**(164)**

11.2. Instruments financiers

PRINCIPES COMPTABLES

Les instruments financiers sont classés selon les catégories définies par la norme IFRS 9, *Instruments financiers*.

Actifs financiers

La classification des actifs financiers repose sur les caractéristiques de leurs flux de trésorerie ainsi que sur les modalités de gestion définies par le Groupe.

- Actifs au coût amorti – Il s'agit d'actifs financiers détenus en vue de collecter des flux de trésorerie contractuels qui se composent exclusivement d'intérêts et de remboursement du capital à des dates déterminées. Ces actifs sont comptabilisés initialement à leur juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Cette catégorie comprend principalement les disponibilités, les créances commerciales, les dépôts et cautionnements ainsi que les prêts à des sociétés non consolidées.
- Actifs à la juste valeur par autres éléments du résultat global – Ils correspondent aux instruments de capitaux propres non détenus à des fins de transaction, pour lesquels le Groupe a fait le choix irrévocable, titre par titre, et dès la première comptabilisation, de constater les variations de juste valeur en autres éléments du résultat global. Il s'agit principalement des titres de participation non consolidés. Les instruments dérivés documentés dans une relation de couverture en flux de trésorerie futurs sont également classés dans cette catégorie.
- Actifs à la juste valeur par résultat – Ils comprennent les instruments de capitaux propres pour lesquels le Groupe n'a pas, le cas échéant, retenu l'option de comptabilisation à la juste valeur par autres éléments du résultat global ainsi que tous les actifs financiers qualifiés d'instruments de dette qui ne sont pas inclus dans les catégories précédentes (notamment parce qu'ils n'ont pas d'échéance fixe ou de flux déterminables). Cette catégorie comprend essentiellement les parts de SICAV, les instruments dérivés documentés dans une relation de couverture de juste valeur ainsi que les autres instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture.

Passifs financiers

- Passifs au coût amorti – Ils sont comptabilisés initialement à la juste valeur de la contrepartie transférée, puis au coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Les frais de transaction et primes directement attribuables à l'émission d'un passif financier viennent en diminution de sa juste valeur initiale. Ils sont ensuite amortis sur la durée de vie du passif selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Cette catégorie comprend principalement les emprunts obligataires, les emprunts bancaires sous forme de tirages de lignes de crédit et découverts bancaires, les dettes fournisseurs et autres dettes d'exploitation.
- Passifs à la juste valeur par autres éléments du résultat global – Cette catégorie correspond principalement aux instruments dérivés documentés dans une relation de couverture en flux de trésorerie futurs.
- Passifs à la juste valeur par résultat – Ils représentent les passifs détenus à des fins de transaction. Cette catégorie comprend essentiellement les instruments dérivés documentés dans une relation de couverture de juste valeur ainsi que les autres instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture.

Dettes liées aux options de vente sur intérêts minoritaires

Un engagement de racheter les actions qu'un minoritaire détient (option de vente) entraîne la constatation d'une dette pour le prix de rachat estimé actualisé. La contrepartie de la dette est comptabilisée en diminution des capitaux propres attribuables aux intérêts minoritaires, à hauteur de la valeur comptable des intérêts minoritaires, et des Capitaux propres – part du Groupe, pour le solde. Le montant de la dette est ajusté à chaque clôture pour refléter les évolutions du prix d'exercice des options, en contrepartie des capitaux propres selon les mêmes règles d'allocation que pour la comptabilisation initiale de la dette.

Emprunts obligataires convertibles (OCEANE)

Conformément à la norme IAS 32 *Instruments financiers* : *Présentation*, les emprunts obligataires convertibles sont considérés comme des instruments composés de deux éléments : (i) une composante dette et (ii) une composante capitaux propres au titre de l'option de conversion en action incorporée, lorsque cette dernière prévoit la remise d'un nombre fixe d'instruments de capitaux propres du Groupe contre un montant fixe de trésorerie.

À la date d'émission, la composante dette est évaluée sur la base des flux de trésorerie contractuels de paiements futurs (coupons et valeur de remboursement) actualisés au taux de marché applicable pour un instrument financier ayant des caractéristiques similaires sans option de conversion. La valeur de l'option de conversion est calculée par différence entre le prix d'émission de l'obligation et la juste valeur de la composante dette. Elle est enregistrée dans les capitaux propres dans le poste « Réserves consolidées ». Les frais d'émission sont répartis entre les deux composantes au prorata de leurs valeurs respectives.

Ultérieurement, la composante dette est comptabilisée au coût amorti sur la base d'un taux d'intérêt effectif comprenant les coupons, la prime de conversion et la quote-part de frais allouée. La valeur de la dette au bilan est ainsi augmentée à chaque période afin de reconstituer, à l'échéance, sa valeur de remboursement.

La composante capitaux propres est maintenue à son coût d'entrée, sans réévaluation ultérieure.

11.2.1. Dette financière nette

Au 31 décembre 2025, la dette financière nette du Groupe s'établit à 3 064 millions d'euros et s'analyse comme suit :

	Déc. 2024			Déc. 2025		
(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Emprunts obligataires	30	2 342	2 372	44	2 809	2 853
Billets de trésorerie (NEU CP)	299	-	299	398	-	398
Découverts bancaires	7	-	7	22	-	22
Autres dettes bancaires	58	129	187	14	236	249
Dette obligataire et bancaire	**394**	**2 471**	**2 865**	**478**	**3 045**	**3 523**
Autres dettes financières	66	53	119	63	71	134
Instruments dérivés passifs	18	-	18	6	-	6
Dette financière brute	**478**	**2 524**	**3 002**	**547**	**3 116**	**3 663**
Dette de loyers	128	627	755	100	539	639
Dette financière totale	**606**	**3 151**	**3 757**	**648**	**3 655**	**4 303**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 244	-	1 244	1 205	-	1 205
Instruments dérivés actifs	19	-	19	34	-	34
Actifs financiers	**1 262**	**-**	**1 262**	**1 239**	**-**	**1 239**
Dette financière nette	**(656)**	**3 151**	**2 495**	**(591)**	**3 655**	**3 064**

La dette obligataire et bancaire du Groupe est quasi exclusivement libellée en euros.

Variation des dettes financières

Sur l'exercice 2025, la variation des dettes financières se décompose comme suit :

			Autres variations					
(en millions d'euros)	Déc. 2024	Flux de trésorerie	Périmètre	Écarts de conversion	Juste valeur	Autres	IFRS 5	Déc. 2025
Emprunts obligataires	2 372	443	-	(0)	-	38	(0)	2 853
Billets de trésorerie (NEU CP)	299	99	-	-	-	-	-	398
Dettes bancaires	194	88	-	(12)	-	(0)	2	272
Autres dettes financières	119	(30)	35	(3)	-	28	(14)	134
Instruments dérivés passifs	18	-	-	(9)	-	(3)	-	6
Dette financière brute	**3 002**	**599**	**35**	**(25)**	**-**	**63**	**(12)**	**3 663**
Dette de loyers	755	(142)	(0)	(19)	-	51	(5)	639
Dette financière totale	**3 757**	**457**	**35**	**(44)**	**-**	**114**	**(17)**	**4 303**

Dette obligataire

Le 4 mars 2025, Accor a émis une dette obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, assortie d'un coupon de 3,5 %, avec une maturité en mars 2033.

Le 3 septembre 2025, le Groupe a émis une seconde dette obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 3,625 %, avec une maturité en septembre 2032. Cette émission a permis le remboursement anticipé de la souche de 600 millions d'euros ayant une maturité en février 2026, opéré à travers l'application de la clause de *Par Call*.

Par ailleurs, sur la période d'août à octobre 2025, Accor a procédé au rachat de 915 057 OCEANE pour un montant total de 50 millions d'euros. Conformément à IAS 32, la quote-part du prix de rachat correspondant à la juste valeur de la composante capitaux propres a été comptabilisée en réduction des réserves Groupe pour 7 millions d'euros. Après l'annulation des OCEANE rachetées, le montant nominal des OCEANE émises en 2020 pour un montant nominal de 500 millions d'euros à échéance décembre 2027 a été ramené à 456 millions d'euros.

Financement à court terme

Accor dispose d'un programme de financement à court terme sous forme de titres négociables (NEU CP) plafonné à 750 millions d'euros. Au 31 décembre 2025, ce programme est utilisé à hauteur de 398 millions d'euros.

Dettes bancaires

Le total des lignes de crédit bancaire dont dispose Ennismore s'élève à 180 millions de livres sterling dont 111 millions de livres sterling ont été tirées au 31 décembre 2025.

Dette financière reclassée en passifs destinés à être cédés

Au 31 décembre 2025, la dette financière liée à l'activité Événementiel de Paris Society d'un montant de 12 millions d'euros, comprenant une dette de loyers de 9 millions d'euros et des dettes bancaires pour 4 millions d'euros, a été reclassée en passifs destinés à être cédés, conformément aux principes de la norme IFRS 5 *Actifs et passifs destinés à être cédés* (voir Note 3.2).

Détail des emprunts obligataires

Au 31 décembre 2025, les emprunts obligataires se décomposent comme suit :

Nominal *(en devise)*	Devise	Nature	Émission	Échéance	Taux d'intérêt *(%)* Nominal*	Taux d'intérêt *(%)* Effectif**	Valeur comptable Déc. 2024	Valeur comptable Déc. 2025
600	EUR	Obligataire	02/19	11/25	1,75 %	3,19 %	605	-
456	EUR	OCEANE	12/20	12/27	0,70 %	0,87 %	473	440
700	EUR	Obligataire	11/21	11/28	2,38 %	3,18 %	681	686
600	EUR	Obligataire	03/24	03/31	3,88 %	4,07 %	613	614
600	EUR	Obligataire	03/25	03/33	3,50 %	3,68 %	-	611
500	EUR	Obligataire	09/25	09/32	3,63 %	3,76 %	-	502
Dette obligataire							**2 372**	**2 853**

* *Applicable au 31 décembre 2025.*
** *Sur la base d'un taux effectif global depuis émission incluant un impact des clauses de « step-up » et de « step-down ».*

11.2.2. Actifs financiers courants

Au 31 décembre 2025, la trésorerie et équivalents de trésorerie se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Déc. 2025
Trésorerie	492	394
Dépôts à terme et contrats à terme	396	210
SICAV	356	601
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**1 244**	**1 205**

Les autres actifs financiers courants s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Déc. 2025
Prêts à court terme	139	148
Instruments dérivés actifs	19	34
Autres actifs financiers courants	**158**	**181**

Les prêts à court terme comprennent principalement le prêt subordonné octroyé à Valesco dans le cadre de la cession des titres de la SCI Sequana.

11.2.3. Actifs financiers non courants

PRINCIPES COMPTABLES

Les prêts et créances non courants sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif. Lors de leur comptabilisation initiale, une dépréciation est reconnue à hauteur des pertes de crédit attendues résultant d'événements pouvant survenir dans les 12 prochains mois. En cas de dégradation significative de la qualité de crédit de la contrepartie, la dépréciation initiale est complétée pour couvrir la totalité des pertes attendues sur la maturité résiduelle de la créance.

Les titres de participation non consolidés sont des instruments de capitaux propres comptabilisés initialement à leur coût d'acquisition, puis évalués ultérieurement à leur juste valeur. Le Groupe opte, généralement, pour le choix irrévocable de constater les variations de la juste valeur en autres éléments du résultat global. Les réserves de juste valeur ainsi constituées ne sont pas recyclables ultérieurement en résultat, en cas de cession. Seuls les dividendes reçus sont comptabilisés en résultat financier.

Les autres actifs financiers non courants correspondent aux instruments de dette qui ne répondent pas à la définition d'un « prêt basique » au sens de la norme IFRS 9 Instruments financiers, c'est-à-dire qui ne donnent pas droit uniquement au paiement de principal et d'intérêts. Il s'agit principalement des obligations convertibles en actions souscrites et de parts détenues dans des fonds d'investissements. Ces actifs financiers sont comptabilisés à la juste valeur par résultat.

Au 31 décembre 2025, les actifs financiers non courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Déc. 2025
Prêts à long terme	139	216
Dépôts et cautionnements	17	16
Actifs financiers évalués au coût amorti	**156**	**232**
Titres de participation non consolidés	99	110
Autres actifs financiers non courants	117	82
Actifs financiers évalués à la juste valeur	**217**	**192**
Total	**373**	**425**

À fin 2025, les prêts à long terme comprennent les prêts d'actionnaires octroyés aux entités Orient Express.

Les autres actifs financiers non courants sont composés d'obligations convertibles en actions (28 millions d'euros) et de parts détenues dans des fonds d'investissement (54 millions d'euros). Les mouvements de l'exercice correspondent principalement à une revalorisation à la juste valeur d'obligations convertibles en actions pour (33) millions d'euros.

11.2.4. Instruments dérivés

PRINCIPES COMPTABLES

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés afin de couvrir son exposition aux risques auxquels il est confronté dans le cadre de ses activités, principalement le risque de change et le risque de taux d'intérêt.

La comptabilisation des variations de juste valeur des instruments dérivés est différente selon que le Groupe applique ou non la comptabilité de couverture.

Instruments dérivés désignés comme instruments de couverture

Le Groupe applique trois types de comptabilité de couverture :

- Couverture de juste valeur d'actifs ou de passifs existants dans l'état de la situation financière : l'élément couvert est comptabilisé à la juste valeur dans l'état de la situation financière. La variation de cette juste valeur est enregistrée en résultat, et compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments dérivés pour la partie efficace.
- Couverture de flux de trésorerie futurs (« CFH ») : la part efficace de la variation de juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée directement en autres éléments du résultat global, puis recyclée en résultat lorsque le risque couvert impacte le résultat. La part inefficace est comptabilisée directement en résultat financier.
- Couverture d'investissement net dans une filiale ou participation en devise : la part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est comptabilisée en autres éléments du résultat global, puis recyclée en résultat en totalité, en cas de cession entraînant une déconsolidation de l'investissement net, ou à hauteur de la part Groupe, dans le cas contraire. La part inefficace est comptabilisée directement en résultat financier.

Le Groupe utilise l'option « coût de la couverture » permise par IFRS 9 I*nstruments financiers* permettant de limiter la volatilité en résultat liée à la composante report/déport des contrats à terme et à la valeur temps des options.

La comptabilité de couverture est applicable si la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place, et si l'efficacité de la couverture est démontrée dès son origine et pendant toute la durée de la couverture.

Autres instruments dérivés

Les autres instruments dérivés sont comptabilisés à la juste valeur, les variations de juste valeur étant constatées en résultat financier.

Au 31 décembre 2025, les instruments dérivés se composent uniquement d'instruments de change :

	Déc. 2024		Déc. 2025	
(en millions d'euros)	**Actif**	**Passif**	**Actif**	**Passif**
Instruments de change	19	18	34	6
Instruments financiers dérivés	**19**	**18**	**34**	**6**

11.2.5. Ventilation des actifs et passifs financiers

	Ventilation par classe d'instruments				
(en millions d'euros)	**Au coût amorti**	**Juste valeur par capitaux propres**	**Juste valeur par résultat**	**Dérivés qualifiés en couverture**	**Déc. 2024**
Prêts à long terme	139	-	-	-	139
Dépôts et cautionnements	17	-	-	-	17
Titres de participation non consolidés	-	99	-	-	99
Autres actifs financiers non courants	-	-	117	-	117
Créances clients	803	-	-	-	803
Trésorerie et équivalents	888	-	356	-	1 244
Prêts à court terme	139	-	-	-	139
Instruments dérivés actifs	-	-	19	(0)	19
Actifs financiers	**1 986**	**99**	**492**	**(0)**	**2 577**
Emprunts obligataires	2 372	-	-	-	2 372
Billets de trésorerie (NEU CP)	299	-	-	-	299
Dettes bancaires	194	-	-	-	194
Autres dettes financières	119	-	-	-	119
Dettes fournisseurs	557	-	-	-	557
Instruments dérivés passifs	-	-	18	(0)	18
Passifs financiers	**3 541**	**-**	**18**	**(0)**	**3 559**

	Ventilation par classe d'instruments				
(en millions d'euros)	Au coût amorti	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par résultat	Dérivés qualifiés en couverture	Déc. 2025
Prêts à long terme	216	-	-	-	216
Dépôts et cautionnements	16	-	-	-	16
Titres de participation non consolidés	-	110	-	-	110
Autres actifs financiers non courants	-	-	82	-	82
Créances clients	829	-	-	-	829
Trésorerie et équivalents	604	-	601	-	1 205
Prêts à court terme	148	-	-	-	148
Instruments dérivés actifs	-	-	34	0	34
Actifs financiers	**1 813**	**110**	**717**	**0**	**2 640**
Emprunts obligataires	2 853	-	-	-	2 853
Billets de trésorerie (NEU CP)	398	-	-	-	398
Dettes bancaires	272	-	-	-	272
Autres dettes financières	134	-	-	-	134
Dettes fournisseurs	526	-	-	-	526
Instruments dérivés passifs	-	-	6	-	6
Passifs financiers	**4 183**	**-**	**6**	**-**	**4 189**

Les instruments dérivés documentés dans une relation de couverture sont présentés dans la rubrique « Dérivés qualifiés en couverture ». Les autres instruments dérivés sont présentés dans la rubrique « Juste valeur par résultat ».

11.2.6. Hiérarchie de juste valeur

PRINCIPES COMPTABLES

La norme IFRS 13 *Juste valeur* requiert de hiérarchiser les techniques de valorisation des instruments financiers :

- niveau 1 – référence à un prix coté sur un marché actif pour un instrument similaire, sans ajustement ;
- niveau 2 – technique de valorisation utilisant uniquement des données observables sur un marché actif pour un instrument similaire ;
- niveau 3 – technique de valorisation utilisant principalement des données non observables.

Les modalités de détermination de la juste valeur des actifs et passifs comptabilisés à la juste valeur dans le bilan consolidé sont les suivantes :

	Déc. 2024	Hiérarchie		
(en millions d'euros)	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Titres de participation non consolidés	99	33	-	66
Autres actifs financiers non courants	117	-	-	117
SICAV	356	356	-	-
Instruments dérivés actifs	19	-	19	-
Actifs	**591**	**389**	**19**	**184**
Instruments dérivés passifs	18	-	18	-
Passifs	**18**	**-**	**18**	**-**

	Déc. 2025	Hiérarchie		
(en millions d'euros)	**Juste valeur**	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**
Titres de participation non consolidés	110	40	-	70
Autres actifs financiers non courants	82	-	-	82
SICAV	601	601	-	-
Instruments dérivés actifs	34	-	34	-
Actifs	**827**	**641**	**34**	**152**
Instruments dérivés passifs	6	-	6	-
Passifs	**6**	**-**	**6**	**-**

Aucune modification dans la hiérarchie de juste valeur n'a été pratiquée dans l'évaluation des actifs et passifs à la juste valeur sur l'exercice écoulé. La juste valeur des SICAV correspond aux valeurs liquidatives à la date de clôture.

Pour les titres de participation non consolidés, la juste valeur correspond soit au cours de Bourse (niveau 1), pour les titres cotés sur un marché actif, soit à une estimation déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque titre (niveau 3), pour les titres non cotés.

La juste valeur des dérivés est évaluée sur la base de modèles communément utilisés par les intervenants pour évaluer ces instruments financiers, intégrant des données de marché observables (niveau 2). L'impact de la prise en compte du risque de défaut de la contrepartie (CVA) et du risque de crédit propre de l'entité (DVA) sur la juste valeur des dérivés est négligeable.

La juste valeur des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti est égale à la valeur comptable, à l'exception des emprunts obligataires. Au 31 décembre 2025, la juste valeur de ces emprunts obligataires établie sur la base des cours cotés (niveau 1) s'élève à 2 989 millions d'euros.

11.3. Gestion des risques financiers

11.3.1. Risque de change

Couverture du risque de change

Accor a pour politique de couvrir les positions bilancielles liées au financement intragroupe. Concernant les flux commerciaux, les expositions bilancielles sont majoritairement centralisées au niveau de Accor SA, la politique du Groupe étant de facturer les redevances aux filiales dans leur monnaie fonctionnelle (sauf exceptions). Au 31 décembre 2025, les expositions bilancielles commerciales sont majoritairement couvertes et les produits dérivés de change correspondants sont qualifiés d'instruments de trading.

Au 31 décembre 2025, les caractéristiques des instruments dérivés de couverture de change sont les suivantes :

			Déc. 2025						
(en millions d'euros)	**Horizon couvert**	**Qualification comptable**	**AUD**	**USD**	**CHF**	**GBP**	**Autres devises**	**Nominal**	**Juste valeur**
Swaps de change	< 1 an	Trading	8	6	(58)	(27)	(54)	(125)	1
Cross currency swaps	2028	CFH	321	-	-	-	-	321	27
Couvertures financières			**329**	**6**	**(58)**	**(27)**	**(54)**	**196**	**28**
Forward	< 1 an	Trading	23	26	12	16	92	169	0
Couvertures commerciales			**23**	**26**	**12**	**16**	**92**	**169**	**0**
Total			**352**	**32**	**(46)**	**(11)**	**38**	**365**	**28**

Trading : Juste valeur par résultat.
CFH (Cash-Flow Hedge) : Couverture de flux de trésorerie futurs.

11.3.2. Risque de taux

Dette obligataire et bancaire par taux

	Part courante		Part non courante		Déc. 2025	
(en millions d'euros)	**Fixe**	**Variable**	**Fixe**	**Variable**	**Fixe**	**Variable**
Dette obligataire et bancaire	458	24	2 822	219	3 281	242
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(604)	(601)	-	-	(604)	(601)
Exposition nette	**(146)**	**(577)**	**2 822**	**219**	**2 677**	**(359)**

Au 31 décembre 2025, la dette obligataire et bancaire est répartie à 93 % à taux fixe et 7 % à taux variable. La dette à taux fixe est principalement libellée en euro. Le taux moyen de la dette obligataire et bancaire ressort à 2,97 %.

Risque de non-respect des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance

En novembre 2021, Accor a émis une dette obligataire indexée sur les objectifs de développement durable du Groupe (« Sustainability-Linked Bond ») d'un montant de 700 millions d'euros, assortie d'un coupon de 2,375 %, avec une maturité en novembre 2028. Émises conformément aux principes des obligations liées à des objectifs de développement durable (« Sustainability-Linked Bond Framework »), ces obligations sont indexées sur les deux objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe, de 25,2 % pour les Scopes 1 et 2 et de 15,0 % pour le Scope 3 à horizon 2025 par rapport à 2019. Au 31 décembre 2025, le Groupe n'a pas atteint ses objectifs et sera soumis à un rehaussement des coupons à hauteur de 12,5 bps par objectif à compter de novembre 2026 sur la durée de vie résiduelle de la dette, soit un impact de 1,75 million d'euros en 2027 et 1,75 million d'euros en 2028. Le coupon de la dette obligataire indexée sur les objectifs de développement durable augmentera de 2,375 % à 2,625 %.

Accor possède également une ligne de crédit non tirée, mise en place en décembre 2023, qui est indexée sur certains des objectifs de développement durable du Groupe. Le Groupe s'expose à un rehaussement de sa marge à hauteur de 0,83 bp par objectif non atteint et une baisse de 0,83 bp par objectif atteint. Au 31 décembre 2025, la marge de la ligne de crédit d'Accor reste stable.

11.3.3. Risque de liquidité

Profil de la dette

Le profil de la dette obligataire et bancaire (correspondant aux échéances contractuelles nominal et intérêts inclus) est un des indicateurs permettant d'apprécier la position de liquidité du Groupe. Au 31 décembre 2025, il se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**	**2032**	**Au-delà**
Emprunts obligataires	-	456	700	-	-	600	500	600
Billets de trésorerie (NEU CP)	398	-	-	-	-	-	-	-
Dettes bancaires	40	8	132	48	-	-	-	43
Intérêts	82	82	79	62	62	62	39	21
Profil de la dette	**520**	**547**	**911**	**110**	**62**	**662**	**539**	**664**

Lignes de crédit

En décembre 2023, Accor SA a mis en place une ligne de crédit bancaire non tirée de 1 000 millions d'euros à échéance décembre 2028, assortie de deux options d'extension d'un an. La première option d'extension a été exercée en décembre 2024 et la seconde en décembre 2025 portant la maturité à décembre 2030.

Sur l'exercice 2025, Ennismore a procédé :

- à la première option d'extension de ses deux lignes de crédits bancaires signées fin 2024 ;
- à la signature de trois nouvelles lignes de crédit bancaire multidevises bilatérales avec une maturité de trois ans assorties de deux options d'extension d'un an.

Au 31 décembre 2025, le total des lignes de crédit non tirées dont dispose Ennismore s'élève à 69 millions de livres sterling sur un total de 180 millions de livres sterling.

Covenants

La ligne de crédit bancaire de 1 000 millions d'euros sur Accor SA ne contient pas de covenant financier sous réserve de la conservation d'une notation « Investment Grade » et contient une clause de changement de contrôle dans le cas où une personne ou un groupe de personnes agissant de concert détiennent plus de 50.1 % des droits de vote de Accor SA.

La dette obligataire (représentant 2 413 millions d'euros sur le total de 3 523 millions d'euros de dette bancaire et obligataire) est soumise à une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle (c'est-à-dire dans le cas où une personne ou un groupe de personnes agissant de concert détiennent plus de 50 % des droits de vote de Accor SA) accompagné d'une dégradation de la notation du Groupe à « Non-Investment Grade ».

La dette bancaire et obligataire de Accor n'est soumise à aucune clause de remboursement anticipé qui serait déclenchée à la suite d'une dégradation de la notation du Groupe en dessous de la catégorie « Investment Grade » (« rating trigger »).

La dette bancaire et les lignes de crédit d'Ennismore ne contiennent pas de covenant financier sous réserve de la conservation d'une notation « Investment Grade » de Accor SA. La dette bancaire et les lignes de crédit d'Ennismore contiennent une clause de remboursement anticipé dans le cas où Accor SA cesserait de détenir directement ou indirectement plus de 40 % du capital d'Ennismore et/ou si Ennismore cesse d'être consolidé dans les états financiers d'Accor.

Enfin, aucune clause de défaillance croisée (« cross default »), par laquelle le défaut sur une dette peut entraîner le défaut sur une autre dette, ne figure dans les contrats de financement négociés par Accor. Seules des clauses d'exigibilité croisée (« cross acceleration ») existent, ces clauses ne pouvant être actionnées que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières de même nature et sur un montant significatif.

Notation

Les agences de notations Standard & Poor's et Fitch Ratings ont attribué à Accor les notes long terme suivantes :

	Dette à long terme	Dette à court terme	Perspective	Date de dernière revue
Standard & Poor's	BBB-	A-3	Stable	14/11/2025
Fitch Ratings	BBB-	F3	Positive	28/03/2025

11.3.4. Risque de crédit et de contrepartie

Le Groupe est susceptible d'être exposé à une concentration du risque de contrepartie au titre des créances clients, des disponibilités, des placements et des instruments dérivés.

La relation contractuelle entre Accor et les propriétaires hôteliers se matérialise au travers de contrats de prestations de services. Accor considère que la concentration du risque de contrepartie lié aux créances clients est limitée compte tenu du nombre de clients, de leur dispersion géographique, de la nature des services rendus et du rythme de facturation des services (généralement mensuel). Au 31 décembre 2025, la valeur maximale du risque de contrepartie sur les créances clients est égale à leur valeur nette comptable.

L'échéancier des créances clients (hors factures à établir de 265 millions d'euros en 2025 et de 244 millions d'euros en 2024) s'analyse comme suit :

	Créances échues au 31 décembre 2025				
(en millions d'euros)	Créances non échues	Moins de 90 jours	Entre 90 et 180 jours	Au-delà de 180 jours	Total
Créances brutes	331	175	45	112	663
Provisions	(6)	(3)	(9)	(82)	(100)
Créances nettes	**325**	**172**	**36**	**30**	**563**

	Créances échues au 31 décembre 2024				
(en millions d'euros)	Créances non échues	Moins de 90 jours	Entre 90 et 180 jours	Au-delà de 180 jours	Total
Créances brutes	284	216	45	129	675
Provisions	3	(4)	(15)	(101)	(117)
Créances nettes	**288**	**212**	**31**	**28**	**558**

Les placements financiers sont diversifiés. Ils concernent des titres de premier rang et sont négociés avec des banques, elles-mêmes de premier rang. Le Groupe souscrit des dérivés de gré à gré avec des banques de première catégorie dans le cadre de conventions qui prévoient de compenser les montants dus et à recevoir en cas de défaillance de l'une des parties contractantes. Dans le bilan consolidé du Groupe, ces instruments dérivés actifs et passifs ne sont pas compensés.

NOTE 12 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

PRINCIPES COMPTABLES

La charge d'impôt comprend l'impôt exigible et la charge d'impôts différés.

Les impôts différés sont calculés selon la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales. Ils sont évalués en utilisant les taux d'impôt votés ou quasi-adoptés à la date de clôture, et qui seront en vigueur au moment du renversement des différences temporelles. Les effets dus aux changements de taux d'impôt s'inscrivent en compte de résultat ou en autres éléments du résultat global, selon le principe de symétrie, sur l'exercice au cours duquel le changement de taux est annoncé.

Les actifs d'impôts différés sur pertes fiscales et crédits d'impôt reportables ne sont comptabilisés que dans la mesure où le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels les imputer. Les perspectives de récupération des impôts différés actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent, le cas échéant, conduire à ne plus reconnaître des impôts différés actifs antérieurement constatés. La recouvrabilité des impôts différés actifs est appréciée au regard des plans d'affaires préparés par les entités du Groupe, en tenant compte des perspectives de revenus imposables projetés, généralement sur un horizon de cinq ans, de l'historique fiscal et des spécificités juridiques et fiscales locales.

Le Groupe constate des impôts différés au titre des différences temporelles liées aux actifs et passifs reconnus concernant ses contrats de location. Lors de la comptabilisation initiale, il n'existe pas de différence temporelle dans la mesure où la valeur de l'actif et celle du passif sont égales. Par la suite, un impôt différé est constaté pour le montant net des différences temporelles imposables et déductibles.

La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée des comptes sociaux, est présentée dans la charge d'impôt sur les résultats de l'exercice.

Le Groupe applique les dispositions spécifiques de l'interprétation IFRIC 23 relatives à l'impôt sur les bénéfices :

- un passif est reconnu dans l'état de la situation financière du Groupe lorsqu'un risque fiscal résultant de positions prises par le Groupe, ou l'une de ses filiales, est considéré comme probable, en supposant que l'administration fiscale dispose de tous les éléments pour mener à bien ses contrôles ;
- le Groupe détermine le niveau qui lui semble le plus pertinent pour apprécier un risque fiscal en fonction des circonstances et de la nature du risque concerné ;
- le cas échéant, le passif reconnu correspond au montant que le Groupe s'attend à payer. Il est évalué en appliquant la méthode qui reflète, pour le Groupe, la meilleure estimation du risque.

12.1. Impôts sur les bénéfices au compte de résultat

12.1.1. Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2024	2025
Impôts courants	(217)	(163)
Impôts différés	24	11
Impôts sur les résultats	**(193)**	**(152)**

Sur l'exercice 2025, le Groupe a reconnu une charge d'impôt sur les résultats de (152) millions d'euros contre (193) millions d'euros sur l'exercice comparatif.

La charge d'impôt courant de (163) millions d'euros est favorablement impactée par les effets du nouveau modèle de prix de transferts mis en place au sein du Groupe. Elle comprend également :

- une charge d'impôt courant de (3) millions d'euros au titre de réforme de la fiscalité internationale élaborée par l'OCDE, dite « Pilier 2 », visant notamment à établir un taux d'imposition minimum de 15 % dans chaque juridiction fiscale où le Groupe est implanté. La charge constatée sur l'exercice concerne principalement les Émirats arabes unis et Hong Kong ;
- des reprises de dotations de provisions pour risques fiscaux pour 1 million d'euros.

Le produit d'impôt différé de 11 millions d'euros correspond principalement à la reconnaissance d'impôts différés actifs sur différences temporaires.

En 2024, la charge d'impôt sur les résultats de (193) millions d'euros comprenait une charge d'impôt courant de (215) millions d'euros, notamment impactée par des taxations sur des transferts internes pour (22) millions d'euros, des dotations aux provisions pour risques fiscaux de (1) million d'euros, ainsi qu'un produit d'impôts différés de 24 millions, principalement au titre de différences temporaires.

12.1.2. Analyse de la charge d'impôt

(en million d'euros)		2024	2025
Résultat des activités poursuivies avant impôt et quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	**(a)**	**662**	**644**
Taux courant d'impôt en France	**(b)**	**25,83 %**	**25,83 %**
Impôt théorique au taux courant français	**(c) = (a) x (b)**	**(171)**	**(166)**
Éléments de réconciliation :			
• Effet des différences de taux		33	26
• Effet des pertes fiscales		(22)	(23)
• Reconnaissance/(non-reconnaissance) d'impôts différés sur les différences temporaires		40	30
• Résultats non imposables ou imposables à taux réduit		36	13
• Charges non déductibles		(48)	(26)
• Retenue à la source nette de crédit d'impôt		(22)	(29)
• Autres taxes basées sur le résultat (BEAT, IRAP, CVAE, Pilier 2…)		(26)	(13)
• Effets des cessions internes		(24)	(2)
• Autres éléments de réconciliation		10	38
Total des ajustements sur l'impôt théorique	**(d)**	**(22)**	**14**
(Charge)/Produit d'impôt du Groupe	**(e) = (c) + (d)**	**(193)**	**(152)**
Taux d'impôt effectif		**29,20 %**	**23,70 %**

Sur l'exercice 2025, le taux d'impôt en France est de 25,83 %, incluant la contribution de solidarité de 3,3 % assise sur le taux d'imposition de 25 %.

La ligne « Autres éléments de réconciliation » comprend notamment l'effet d'impôt des obligations hybrides perpétuelles, les crédits d'impôts, les ajustements d'impôts des exercices antérieurs et, sur l'exercice 2025, la contribution exceptionnelle au titre de 2024 et 2025.

12.2. Impôts différés

Les principales natures d'impôts différés sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Déc. 2025
Immobilisations incorporelles	(425)	(404)
Immobilisations corporelles	(18)	(15)
Pertes fiscales activées	113	91
Provision pour avantages au personnel	29	30
Provisions pour risques et charges	(9)	1
Autres	75	85
Total Impôts différés nets	**(235)**	**(212)**
• Impôts différés actifs	268	272
• Impôts différés passifs	(503)	(484)

Les impôts différés passifs sur immobilisations incorporelles portent essentiellement sur les actifs reconnus dans le cadre des différentes acquisitions du Groupe.

Les impôts différés sur déficits reportables concernent principalement la France (73 millions d'euros).

12.3. Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 696 millions d'euros au 31 décembre 2025 (681 millions d'euros à fin 2024), et porte principalement sur des déficits indéfiniment reportables en France (349 millions d'euros), en Allemagne (81 millions d'euros) et en Belgique (70 millions d'euros).

L'échéancier de ces impôts différés actifs sur pertes fiscales non reconnus est le suivant :

(en millions d'euros)	**Total**
2025 à 2028	9
2029 et au-delà	128
Sans limite	560
Total	**696**

NOTE 13 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

PRINCIPES COMPTABLES

Les capitaux propres regroupent deux catégories de propriétaires : les propriétaires de la société mère (actionnaires d'Accor SA) et les détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle (« intérêts minoritaires »).

Transactions avec les intérêts minoritaires

Les transactions réalisées avec les intérêts minoritaires induisant une variation de parts d'intérêts dans une filiale, sans perte de contrôle, affectent uniquement les capitaux propres. En effet, aux bornes de l'entité économique dans son ensemble, le contrôle n'est pas modifié. Ainsi, lors de l'acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée par le Groupe, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire des capitaux propres acquise est constaté en capitaux propres part du Groupe. La valeur des actifs et des passifs de la filiale, y compris l'écart d'acquisition, reste inchangée.

Instruments de capitaux propres

Le classement en capitaux propres dépend de l'analyse spécifique des caractéristiques de chaque instrument émis par le Groupe. Un instrument est considéré comme un instrument de capitaux propres s'il n'inclut aucune obligation contractuelle de verser de la trésorerie ou un autre actif financier. En particulier, un instrument dont le remboursement est à l'initiative du Groupe et dont la rémunération est subordonnée au versement d'un dividende est classé en capitaux propres.

13.1. Capitaux propres

13.1.1. Évolution du capital

Au 31 décembre 2025, le capital social d'Accor SA est composé de 234 707 316 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 3 euros. L'évolution du nombre d'actions en circulation en 2025 est la suivante :

(en nombre de titres)	**2025**
Actions émises au 1er janvier 2025	**243 667 720**
Livraison d'actions de performance	1 333 793
Actions annulées	(10 294 197)
Actions émises au 31 décembre 2025	**234 707 316**

13.1.2. Distribution de dividendes

Le 28 mai 2025, Accor SA a procédé à la distribution d'un dividende de 1,26 euro par action sous la forme d'un paiement en numéraire de 303 millions d'euros.

13.1.3. Titres subordonnés à durée indéterminée

En janvier 2025, Accor a procédé au remboursement du solde de 148 millions d'euros de la souche d'obligations hybrides perpétuelles émise en octobre 2019, portant un coupon de 2,625 %, qui avait fait l'objet d'un rachat partiel en septembre 2024 pour un montant de 352 millions.

Sur l'exercice, la rémunération versée aux porteurs de titres subordonnés s'élève à 64 millions d'euros et est analysée comme une distribution de profits, comptabilisée en déduction des réserves Groupe.

13.1.4. Programme de rachat d'actions

Accor a finalisé en 2025 un programme de rachat d'actions totalisant 440 millions d'euros. Cette opération s'est déroulée en deux phases : au premier semestre, 4 627 761 actions propres ont été rachetées à un prix moyen de 43,22 euros par action, suivies au second semestre par l'acquisition de 5 666 436 actions à un prix moyen de 42,35 euros. L'ensemble des 10 294 197 actions rachetées a été annulé, contribuant ainsi à une réduction de capital. Cette annulation a donné lieu à une taxation d'un montant de 10 millions d'euros constatée en diminution des réserves Groupe.

13.1.5. Réserves

Les éléments comptabilisés directement en capitaux propres part du Groupe sont les suivants :

	Déc. 2024	Variation	Déc. 2025
Écarts de conversion	(95)	(289)	(384)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	(14)	3	(11)
• dont titres non consolidés	(30)	7	(24)
• dont instruments dérivés	17	(4)	13
Variation des écarts actuariels	(85)	3	(81)
Paiements fondés sur des actions	461	40	501
Autres réserves et résultat	3 098	(63)	3 035
Réserves – part du Groupe	**3 366**	**(307)**	**3 059**

13.1.6. Écarts de conversion

Les écarts de conversion se décomposent comme suit :

	2024	Variation	2025
Real brésilien (BRL)	(158)	(2)	(160)
Roupie indienne (INR)	(69)	7	(63)
Dollar canadien (CAD)	(57)	(63)	(120)
Livre sterling (GBP)	(56)	(65)	(121)
Yuan chinois (CNY)	(56)	4	(52)
Dollar américain (USD)	194	(153)	41
Dollar australien (AUD)	7	(24)	(16)
Autres devises	107	(28)	79
Écarts de conversion	**(88)**	**(325)**	**(413)**
• dont part Groupe	(95)	(289)	(384)
• dont part Minoritaires	7	(35)	(28)

La variation négative de 325 millions d'euros constatée sur l'exercice s'explique essentiellement par la dépréciation du dollar américain (153 millions d'euros), de la livre sterling (65 millions d'euros) et du dollar canadien (63 millions d'euros).

Les taux de clôture euro contre devises utilisés sont les suivants :

	BRL	INR	CAD	GBP	CNY	USD	AUD
Décembre 2024	6,4384	88,5275	1,4988	0,8280	7,5843	1,0395	1,6681
Décembre 2025	6,5851	105,5479	1,6148	0,8729	8,2833	1,1786	1,7607

13.2. Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires portés par les sociétés du Groupe se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Variation	Déc. 2025
Ennismore Lifestyle Group Ldt (et ses filiales)	402	(8)	394
AAPC India Hotel Management Private (Inde)	9	7	16
AAPC Hotel Management Ltd/AAPC Shanghai Ltd (Chine)	11	(2)	9
Autres intérêts minoritaires	15	(2)	13
Intérêts minoritaires	**437**	**(5)**	**432**

13.3. Résultat net dilué par action

PRINCIPES COMPTABLES

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice part du Groupe, après réduction de la rémunération aux porteurs de titres subordonnés, par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat dilué est déterminé en ajustant le résultat de base et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires des effets de tous les instruments dilutifs (actions de performances attribuées et obligations convertibles). Les instruments sont considérés comme dilutifs si leur conversion en actions ordinaires aurait pour effet de réduire le résultat par action ou d'augmenter la perte par action des activités ordinaires poursuivies – part du Groupe.

Le calcul du résultat net par action est le suivant :

(en millions d'euros)	2024	2025
Résultat net – part du Groupe	**610**	**449**
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	(35)	(64)
Résultat net – part du Groupe après rémunération des titres subordonnés	**575**	**385**
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	245 703 487	239 391 366
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation après actions dilutives	246 337 615	239 764 615
Résultat net par action *(en euros)*	**2,34**	**1,61**
Résultat net dilué par action *(en euros)*	**2,33**	**1,61**

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires au 31 décembre 2025 a été déterminé comme suit :

Nombre d'actions en circulation	**243 667 720**
Effet de l'émission d'actions nouvelles	959 107
Effet des rachats/annulation d'actions	(5 235 460)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	**239 391 366**
Nombre d'actions potentielles dilutives	373 249
Nombre moyen pondéré d'action en circulation après instruments dilutifs	**239 764 615**

NOTE 14 ÉLÉMENTS NON COMPTABILISÉS

14.1. Engagements hors bilan

PRINCIPES COMPTABLES

Les engagements donnés et reçus par le Groupe correspondent à des obligations contractuelles non encore réalisées et subordonnées à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures. Au 31 décembre 2025, le Groupe n'a pas, à sa connaissance, d'engagements susceptibles d'avoir un effet significatif sur la situation actuelle ou future du Groupe, autres que ceux mentionnés dans la présente note.

14.1.1. Engagements donnés

L'échéancier au 31 décembre 2025 des engagements donnés (montants non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Engagements donnés sur contrats hôteliers	35	194	51	280
Engagements de location	0	0	0	1
Engagements d'investissement	2	-	-	2
Garanties bancaires et lettres de crédit	53	6	7	67
Autres engagements d'exploitation	6	16	3	24
Engagements liés aux activités opérationnelles	**96**	**217**	**61**	**374**
Garanties bancaires sur contrats de location	49	142	189	379
Engagements de financement	21	112	-	133
Engagement de souscription de titres	-	2	12	14
Autres, aval et cautionnement	-	2	20	21
Engagements liés au périmètre	**70**	**257**	**221**	**548**
Engagement de souscription auprès de fonds	1	3	6	10
Engagements liés aux placements financiers	**1**	**3**	**6**	**10**
Engagements donnés	**167**	**477**	**288**	**932**

Les engagements donnés sur les contrats hôteliers concernent principalement les « key money » à verser pour sécuriser l'obtention de contrat et les garanties de performance octroyées aux propriétaires dans le cadre de la gestion des hôtels.

14.1.2. Engagements reçus

L'échéancier au 31 décembre 2025 des engagements reçus (montants non actualisés) est le suivant :

(en million d'euros)	< à 1 an	1 à 5 ans	> à 5 ans	Total
Contre-garanties reçues d'entreprises associées	27	122	73	222
Garanties bancaires reçues de clients	2	2	7	11
Autres	-	-	2	3
Engagements reçus	**30**	**124**	**82**	**236**

14.2. Litiges, actifs et passifs éventuels

PRINCIPES COMPTABLES

Les passifs éventuels correspondent à des obligations potentielles résultant d'événements passés, dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas sous le contrôle du Groupe ou à des obligations actuelles pour lesquelles une sortie de ressources n'est pas probable. Les actifs et passifs éventuels ne sont pas comptabilisés mais font l'objet d'une mention en annexe.

Dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe peut être sujet à divers litiges, contentieux ou procédures. Chacun des litiges connus ou procédures en cours, dans lesquels Accor ou l'une des sociétés du Groupe sont impliqués, a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes et des provisions ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés. La Direction n'a connaissance d'aucun passif éventuel risquant d'affecter significativement la situation financière ou l'activité du Groupe.

Contentieux précompte

Depuis 2002, le Groupe a intenté plusieurs actions devant les tribunaux en vue d'obtenir le remboursement du précompte acquitté au titre des exercices 1999-2001. Suite à la décision du Conseil d'État du 10 décembre 2012 imposant à Accor de restituer 185 millions d'euros, le Groupe a intenté une action en responsabilité de l'État et continue à faire valoir ses droits. Dans un arrêt du 16 juin 2025, la Cour administrative d'appel de Paris a reconnu la responsabilité de l'État et un droit à indemnisation pour la société Accor. Cette indemnisation a toutefois été limitée à la somme de 293 322 euros augmentée des intérêts moratoires et des intérêts légaux. Accor s'est pourvu en cassation contre cet arrêt pour obtenir un montant d'indemnité complémentaire. Le Ministre n'a quant à lui pas formé de pourvoi à ce jour.

14.3. Événements postérieurs à la clôture

Le 6 février 2026, Accor a cédé à une société suisse d'investissement une partie de ses titres dans Silenseas, société qui propose des croisières de luxe à bord de voiliers sous la marque Orient Express. L'investisseur a également pris une participation indirecte dans Orient Express SAS, société détenant la marque Orient Express, et OE Management Company, entité gestionnaire des hôtels et trains sous marque Orient Express ainsi qu'une partie des prêts d'actionnaires octroyés à OE Management Company. Cette opération a généré un encaissement de 66 millions d'euros.

NOTE 15 AUTRES INFORMATIONS

15.1. Information sur les parties liées

Sociétés exerçant une influence notable sur Accor SA

Au 31 décembre 2025, les sociétés Qatar Investment Authority (QIA) et Kingdom Holding Company (KHC), entrées au capital à la suite de l'acquisition du groupe FRHI Hotels & Resorts en 2016, exercent une influence notable sur Accor SA. En vertu d'accords conclus à l'occasion de cette opération, QIA a deux représentants au Conseil d'administration de la Société et KHC un représentant.

Le 28 juin 2022, Accor a conclu un partenariat avec SASP Paris Saint-Germain Football, dont le propriétaire est Qatar Sport Investment (QSI), filiale de QIA, en vue de devenir un des sponsors officiels du Paris Saint-Germain pour quatre années à partir de la saison 2022/2023. Cette collaboration a pour objectif de promouvoir le programme de fidélité ALL-Accor Live Limitless en s'appuyant sur le rayonnement international du Paris Saint-Germain et d'offrir des expériences uniques et privilégiées aux membres du programme de fidélité ALL, durant quatre saisons jusqu'en 2026.

Sociétés consolidées en intégration globale ou en mise en équivalence

La Société entretient des relations habituelles, dans le cadre de la gestion du Groupe, avec l'ensemble de ses filiales, co-entreprises et entreprises associées. Les transactions avec les filiales sont éliminées dans les comptes consolidés du Groupe.

Les principales autres transactions avec les entités mises en équivalence sont mentionnées directement dans les notes afférentes (voir Note 7).

Membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration

L'ensemble des transactions conclues avec les membres du Comité de direction et des Comités exécutifs et du Conseil d'administration est détaillé en Note 5.5. Les transactions réalisées avec des sociétés dans lesquelles un membre du Comité de direction ou des Comités exécutifs ou du Conseil d'administration détient un droit de vote significatif sont des opérations courantes conclues à des conditions de marché et ne sont pas significatives.

15.2. Honoraires des Commissaires aux Comptes

Le montant total des honoraires des Commissaires aux Comptes comptabilisés au compte de résultat du Groupe au cours des exercices 2024 et 2025 se détaille de la façon suivante :

	2024			2025		
(en millions d'euros)	**PwC**	**EY**	**Total**	**PwC**	**Deloitte**	**Total**
Certification des comptes						
Émetteur	1,1	1,1	2,2	1,0	1,2	2,2
Filiales intégrées globalement	3,7	2,1	5,8	3,1	2,5	5,6
Sous-total	**4,8**	**3,2**	**8,0**	**4,1**	**3,8**	**7,8**
Services autres que la certification des comptes						
Services requis par la loi	0,1	-	0,1	0,1	-	0,1
Services rendus lors de l'acquisition ou la cession de sociétés	0,3	-	0,3	0,2	-	0,2
Services fiscaux*	0,1	0,6	0,7	0,1	0,5	0,6
Autres services**	3,2	0,6	3,8	1,1	0,1	1,2
Sous-total	**3,7**	**1,2**	**5,0**	**1,5**	**0,6**	**2,1**
Certification des informations en matière de durabilité	1,1	-	1,1	0,5	0,5	1,1
Total	**9,6**	**4,4**	**14,0**	**6,1**	**4,9**	**11,0**

* *Les services fiscaux concernent principalement des missions de conformité fiscale réalisées à l'étranger.*
** *Il s'agit principalement des missions réalisées en France et à l'étranger par les membres respectifs des réseaux des Commissaires aux Comptes.*

15.3. Principales filiales et participation [(1)]

Le Groupe consolide selon la méthode appropriée l'intégralité de ses filiales au 31 décembre 2025.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait la capacité d'Accor à avoir accès aux actifs des filiales contrôlées par le Groupe.

Les filiales consolidées par intégration globale, ainsi que les principales participations mises en équivalence du Groupe, sont listées ci-dessous. Les autres entités sont individuellement non significatives.

(1) Cette section permet de répondre au point de données de la taxonomie, inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.2.5.2 Analyse d'éligibilité - Méthodologie d'éligibilité ».

Principales filiales et participation	Pays	M	%
AMÉRIQUE DU NORD, CENTRALE ET DU SUD			
FAIRMONT MY (BARBADOS) INC.	Barbade	IG	100 %
FAIRMONT - DUBAI_HOLDINGS (BERMUDA) LTD	Bermudes	IG	100 %
FAIRMONT HOTELS (BERMUDA) LIMITED	Bermudes	IG	100 %
ACCOR MANAGEMENT CANADA INC	Canada	IG	100 %
ACCOR CANADA INC	Canada	IG	100 %
ACCOR CANADA HOLDINGS INC.	Canada	IG	100 %
3985784 CANADA INC.	Canada	IG	100 %
6081541 CANADA INC.	Canada	IG	100 %
4229452 CANADA INC.	Canada	MEE	100 %
FHP (CANADA) MANAGEMENT COMPANY INC.	Canada	IG	100 %
CP HOTELS MANAGEMENT	Canada	IG	100 %
CANADIAN PACIFIC EXPRESS & TRANSPORT LTD.	Canada	IG	100 %
FRHI REAL ESTATE HOLDING (CANADA) INC.	Canada	IG	100 %
FHR PROPERTIES INC.	Canada	MEE	100 %
FHR WHISTLER OPERATIONS CORPORATION	Canada	IG	100 %
FHR LAKE LOUISE OPERATIONS CORPORATION	Canada	IG	100 %
FHR JASPER OPERATIONS CORPORATION	Canada	IG	100 %
FHR BANFF OPERATIONS CORPORATION	Canada	IG	100 %
CANMORE LAUNDRY FACILITY OPERATIONS LIMITED	Canada	IG	100 %
FHR LCF OPERATIONS CORPORATION	Canada	IG	100 %
FHR RYH OPERATIONS CORPORATION	Canada	IG	100 %
FHR QEH OPERATIONS CORPORATION	Canada	IG	100 %
MANOIR RICHELIEU LTD./LTEE.	Canada	IG	100 %
ACCOR FRANCHISING CANADA INC	Canada	IG	100 %
FHP SP LIMITED PARTNERSHIP	Canada	IG	100 %
ACCOR PME FRANCHISING CANADA INC.	Canada	IG	100 %
EMB Banff Operations Corporation	Canada	IG	100 %
SUNCARIBE GESTAO E INVESTIMENTOS HOTELEIROS	Cuba	IG	100 %
ACCOR PME MEXICO HOTELES S.A. DE C.V.	Mexique	IG	100 %
FHR MEXICO MANAGEMENT COMPANY S.A. DE C.V.	Mexique	IG	100 %
ADMINISTRADORA DE VACACIONES FHP S.A. DE C.V.	Mexique	IG	100 %
ACCOR LUXURY MEXICO S.A. DE C.V.	Mexique	IG	100 %
ACCOR MANAGEMENT US INC	États-Unis	IG	100 %
HERITAGE BENEFITS COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
FRHI REAL ESTATE HOLDING (US) INC.	États-Unis	IG	100 %
FAIRMONT US MANAGEMENT LP	États-Unis	IG	100 %
ACCOR_HOTELS_&_RESORTS_(MARYLAND)_LLC	États-Unis	IG	100 %
FHP MANAGEMENT COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
FHP COCOA MANAGEMENT COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
FHP SP (U.S.) MANAGEMENT COMPANY, LLC	États-Unis	IG	100 %
SCOTTSDALE PRINCESS PARTNERSHIP	États-Unis	IG	100 %
FHR AUSTIN HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
FHR CLAREMONT HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
FHR DALLAS HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
FHR GDM HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
FHR WASHINGTON DC OPERATIONS LLC	États-Unis	IG	100 %
FHR SEATTLE OPERATIONS LLC	États-Unis	IG	100 %
FHR SAN FRANCISCO OPERATIONS LLC	États-Unis	IG	100 %
COPLEY PLAZA HOTEL OPERATING COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
SONOMA MISSION INN MANAGEMENT COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
KEA LANI LLC	États-Unis	IG	100 %
FHR (ML) OPERATING COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
SWISSOTEL EMPLOYMENT SERVICES LLC	États-Unis	IG	100 %
THE CHICAGO HOTEL MANAGEMENT SERVICES COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
FHR PITTSBURGH MANAGEMENT COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
FHR CENTURY PLAZA HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
DC SOFITEL, LLC	États-Unis	IG	100 %
NORMANDIE LLC	États-Unis	IG	100 %
LA LIBERTE LLC	États-Unis	IG	100 %
LA TOURAINE LLC	États-Unis	IG	100 %
LOS ANGELES MAISON INC	États-Unis	IG	100 %
ACCOR FRANCHISING US LLC	États-Unis	IG	100 %
FHP TELLURIDE MANAGEMENT COMPANY LLC	États-Unis	IG	100 %
FHR ESJ OPERATIONS LLC	États-Unis	IG	100 %
FHP GS HOLDINGS LLC	États-Unis	IG	100 %
BACK BAY HOTEL OPERATING COMPANY	États-Unis	IG	100 %
ROE MANAGEMENT US INC.	États-Unis	IG	100 %
ACCOR PME FRANCHISING US INC	États-Unis	IG	100 %
ACCOR PME US INC.	États-Unis	IG	100 %
Reef Proximity	États-Unis	MEE	20 %
FHR COCOA LLC	États-Unis	IG	100 %
AAPC LOUNGE SERVICES INC	États-Unis	IG	100 %
ACCORHOTELS ARGENTINA S.A	Argentine	IG	100 %
HOTELARIA ACCOR BRASIL SA	Brésil	IG	100 %
L.E.B.S.P.E. EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES LTDA.	Brésil	IG	100 %
ACCOR INVESTIMENTOS E PARTICIPAÇÕES LTDA. (FASTBOOKING BRAZIL)	Brésil	IG	100 %
ACCOR LUXURY BRAZIL LTDA. (IORQUE)	Brésil	IG	100 %
ACCOR HOTELS CHILE SPA	Chili	IG	100 %
ACCORHOTELS COLOMBIA SA.	Colombie	IG	100 %
COLOMBIA IBIS	Colombie	IG	72 %
Accor Luxury Colombia	Colombie	IG	100 %
HOTEL MEDELLÍN EL TESORO S.A.S.	Colombie	IG	100 %
ACCORHOTELS PERU SA	Pérou	IG	100 %
EUROPE			
ACCOR HOLDING FINANCE (HOLDING)	France	MEE	100 %
ACCOR AFRIQUE SUPPORT HS	France	IG	100 %
ACTIMOS	France	MEE	100 %
HOSPITALITY INSURANCE BROKER	France	IG	100 %
AH FLEET SERVICES	France	IG	100 %
SFPIE – SOCIÉTÉ FRANÇAISE DE PARTICIPATIONS ET D'INVESTISSEMENTS EUROPÉENS	France	IG	100 %
SPIF - SOC PARTICIPATION ÎLE DE FRANCE	France	IG	100 %
ACCOR LUXURY & LIFESTYLE	France	IG	100 %
IBIS BUDGET	France	IG	98 %
SOCIÉTÉ DE MANAGEMENT INTERMARQUES	France	IG	100 %
SOCIÉTÉ HÔTELIÈRE DE MONTPARNASSE (SHDM)	France	IG	100 %
ACADÉMIE FRANCE	France	IG	100 %
MARGOT PREMIUM HOTELS	France	IG	100 %
SNC MANAGEMENT HOTELS PULLMAN	France	IG	100 %
SNC ROISSYPOLE MANAGEMENT HOTELS	France	IG	100 %

M : Méthode.
IG : Intégration globale.
MEE : Mise en équivalence.
Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe.

Principales filiales et participation	Pays	M	%
STÉ HOT EXPLOITATION MARSEILLE	France	IG	100 %
SNC TOUR EIFFEL PULLMAN	France	IG	100 %
SH DÉFENSE GRANDE ARCHE	France	IG	100 %
SH DÉFENSE GRANDE ARCHE MERCURE	France	MEE	100 %
SOCIÉTÉ HÔTELIÈRE DE PRYTANÉE	France	MEE	100 %
CITADELLE VAUBAN SCI	France	IG	100 %
BELLE ÎLE CITADELLE SAS	France	IG	100 %
DALLOYAU	France	IG	100 %
SOLUXURY HMC - REP. OFFICE	France	IG	100 %
ACCOR HOTELBETRIEBS GMBH	Autriche	IG	100 %
ACCOR HOTELS BELGIUM S.A.	Belgique	IG	100 %
CIWLT S.A.	Belgique	IG	100 %
ACCOR ASIA S.A.	Belgique	IG	100 %
AccorHotels Switzerland SA	Suisse	IG	100 %
Swissôtel Management GmbH	Suisse	IG	100 %
Accor (Suisse) S.A.	Suisse	IG	100 %
FRHI Hotels & Resorts (Switzerland) GmbH	Suisse	IG	100 %
Mövenpick Hotels & Resorts Management AG	Suisse	IG	100 %
MP Invest AG	Suisse	IG	100 %
ACCORHOTELS DEUTSCHLAND GMBH	Allemagne	IG	100 %
ACCOR PURCHASING SOLUTIONS GMBH (APS)	Allemagne	MEE	100 %
ACCOR LUXURY GERMANY GMBH	Allemagne	IG	100 %
ACCOR LUXURY LEASECO GERMANY GMBH	Allemagne	IG	100 %
SWISSOTEL ESTONIA OU	Estonie	IG	100 %
ACCOR (U.K.) Ltd	Royaume-Uni	IG	100 %
ACCOR HOTELSERVICES UK LIMITED	Royaume-Uni	IG	100 %
ACCOR HotelServices Magyarország Kft	Hongrie	IG	100 %
KAZAKHSTAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY LLP	Kazakhstan	IG	100 %
ACCOR HOTELS SERVICES NETHERLANDS BV	Pays-Bas	IG	100 %
Accor Nederland BV	Pays-Bas	IG	100 %
NOVOTEL FINANCE BV	Pays-Bas	IG	100 %
ACCOR SERVICES POLAND SP. Z O.O.	Pologne	IG	100 %
ACCOR HOTELSERVICES MAGYARORSZAG KFT BUDAPESTA - SUCURSALA BUCURESTI	Roumanie	IG	100 %
RUSSIAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY LLC	Russie	IG	100 %
SAMHOTEL	Russie	IG	100 %
YARHOTEL	Russie	IG	100 %
KALINHOTEL	Russie	IG	100 %
RPHC (Russian Promotion Hotel Company)	Russie	IG	100 %
ACCOR AHS AB	Suède	IG	100 %
LLC UKRAINIAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY	Ukraine	IG	100 %
FRHI HOTELS & RESORTS S.A.R.L.	Luxembourg	IG	100 %
COMURA	Luxembourg	IG	100 %
ACCORINVEST MEE	Luxembourg	MEE	31 %
ACCORHOTELS & COMMUNITY SERVICES SPAIN, S.L.	Espagne	IG	100 %
LEISURE HOTELS - HOTEL AND TOURISTIC ENTERPRISES SA	Grèce	IG	100 %
ACCOR ISRAEL LTD	Israël	IG	100 %
ACCORHOTELS ITALIA S.R.L.	Italie	IG	100 %
TRENO SERVIZI INTEGRATI SRL IN LIQUIDAZIONE	Italie	MEE	100 %
MALTA HOTEL AND TOURISM Co.LTD	Malte	IG	100 %
ACCORHOTELS PORTUGAL, S.A.	Portugal	IG	100 %
ACCOR HOTEIS E SERVICOS (AHS)	Portugal	IG	100 %
ACCOR LUXURY UK Ltd	Royaume-Uni	IG	100 %
AAPC LOUNGE SERVICES UK LIMITED	Royaume-Uni	IG	100 %
ACCOR LUXURY POLAND SP. Z O.O.	Pologne	IG	100 %
ACCOR NEWCO SAS	France	IG	100 %
VENEZIA HOLDING	France	IG	100 %
GRANDE CHINE			
AAPC SHANGHAI CO LTD	Chine	IG	100 %
AAPC HONG KONG CO LTD	Chine	IG	100 %
AAPC HOTEL MANAGEMENT LIMITED	Chine	IG	100 %
AAPC HOTEL SERVICES LIMITED	Chine	IG	100 %
AAPC HOTEL SERVICE LIMITED SHANGHAI HS	Chine	IG	100 %
INDE, MOYEN-ORIENT, AFRIQUE ET TURQUIE			
ACCOR S.A.(DUBAI BRANCH)	Émirats Arabes Unis	IG	100 %
FHR GULF MANAGEMENT FZ-LLC	Émirats Arabes Unis	IG	100 %
ACCORHOTELS MIDDLE EAST AND AFRICA FZ-LLC	Émirats Arabes Unis	IG	100 %
MOVENPICK HOTELS & RESORTS MANAGEMENT FZ-LLC	Émirats Arabes Unis	IG	100 %
ACCOR HOTELS ALGÉRIE	Algérie	MEE	100 %
ACCOR HOTEL SAE	Égypte	IG	100 %
EL GEZIRAH HOTELS TOURISM CY	Égypte	IG	66 %
MHR- MOVENPICK HOTELS AND RESORT	Égypte	IG	100 %
MHR MANAGEMENT GHANA LIMITED	Ghana	IG	100 %
AAPC INDIA HOTEL MANAGEMENT PRIVATE HS	Inde	IG	51 %
FHR HOTELS & RESORTS (INDIA) PRIVATE LIMITED	Inde	IG	100 %
ECONOMY HOTELS INDIA SERVICES PRIVATE LIMITED	Inde	IG	100 %
INTERGLOBE HOTELS PRIVATE LIMITED	Inde	MEE	40 %
ACCOR GESTION MAROC	Maroc	IG	100 %
133 - MH&R MANAGEMENT MORROCCO LLC	Maroc	IG	100 %
ACCOR AFRIQUE SERVICES	Maroc	IG	100 %
Belle Rivière Hôtel LTD	Maurice	IG	100 %
KASADA HOSPITALITY FUND LP	Maurice	MEE	30 %
ACCOR MANAGEMENT, CONSULTING AND SPORT EVENTS LLC	Qatar	IG	100 %
SAUDI FRENCH COMPANY FOR HOTEL MANAGEMENT	Arabie saoudite	IG	100 %
STE DAKAROISE HOSPITALITY SA	Sénégal	IG	100 %
TUNISIA HOTELS & RESORTS SA	Tunisie	IG	100 %
TAMARIS TURIZM	Turquie	IG	100 %
ACCOR LUXURY TURKEY TURIZM AS	Turquie	IG	100 %
RAFFLES TURKEY TURIZM AS	Turquie	IG	100 %
Accorhotels South Africa (Pty) Ltd.	Afrique du Sud	IG	100 %
Mantis Africa Holdings (PTY) Ltd	Afrique du Sud	IG	55 %
ACCOR LUXURY MEA FZ-LLC	Émirats Arabes Unis	IG	100 %
RAFFLES MEA FZ-LLC	Émirats Arabes Unis	IG	100 %
Giltedge Travel	Afrique du Sud	IG	100 %
Zambezi Queen	Afrique du Sud	IG	78 %
LIFESTYLE			
AH NEW LIFESTYLE MEA	Émirats Arabes Unis	IG	62 %
Ennismore Restaurants Limited	Royaume-Uni	IG	62 %
ENNISMORE MEXICO	Mexique	IG	62 %
Ennismore QA LLC	Qatar	IG	62 %
Ennismore HK Ltd	Hong Kong	IG	62 %

M : Méthode.
IG : Intégration globale.
MEE : Mise en équivalence.
Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe.

Principales filiales et participation	Pays	M	%
Ennismore Hotel Management (Shanghai)	Chine	IG	62 %
SOFITEL SUPPORT AFRIQUE	France	IG	100 %
ENNISMORE ARABIA FOR HOTEL SERVICES	Arabie saoudite	IG	62 %
RIXOS CONSULTANCY FZE	Émirats Arabes Unis	IG	44 %
RIXOS HOSPITALITY EGYPT S.A.E.	Égypte	IG	22 %
Rixos Hospitality BV	Pays-Bas	IG	44 %
21C MUSEUM HOTELS	États-Unis	IG	62 %
MORGANS ACQUISITION LLC	États-Unis	IG	62 %
FAENA HOTELS & RESORT (MARYLAND) LLC	États-Unis	IG	100 %
FH MIAMI OPERATIONS	États-Unis	IG	62 %
Ennismore Germany Gmbh	Allemagne	IG	62 %
Ennismore Holding Ltd	Royaume-Uni	IG	62 %
Ennismore Lifestyle Group Limited	Royaume-Uni	IG	62 %
AH NEW LIFESTYLE RUSSIA	Russie	IG	62 %
Ennismore France SAS	France	IG	62 %
MAMA SHELTER	France	IG	62 %
C.T.A.M	France	IG	62 %
PARIS SOCIETY CONSULTING	France	IG	62 %
ESPACE YOYO	France	IG	62 %
LE BILLOT ETOILE	France	IG	62 %
SUR MESURE	France	IG	62 %
GUMERY	France	IG	62 %
CHEZ RASPOUTINE	France	IG	62 %
TERMINAL 7	France	IG	62 %
LE TOIT DU NEUVIÈME	France	IG	62 %
HLE	France	IG	62 %
FAUBOURG EVENT	France	IG	62 %
ESPACE SAINT-LAZARE	France	IG	62 %
NOUVELLE SOCIÉTÉ LES PLANCHES	France	IG	62 %
NOCTIS EVENT	France	IG	62 %
BEAURESTO	France	IG	62 %
EVENTIS AND CO	France	IG	62 %
LES PAVILLONS DES ÉTANGS	France	IG	62 %
MGP	France	IG	62 %
LE DERNIER ÉTAGE	France	IG	62 %
TOKYO EXPLOITATION	France	IG	62 %
CADAPA	France	IG	62 %
LE MADAM	France	IG	62 %
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION BAGATELLE EVENTS	France	IG	62 %
TICO	France	IG	62 %
LE ROOFTOP DES CHAMPS ELYÉES	France	IG	62 %
ORANGERIE AUTEUIL EXPLOITATION	France	IG	62 %
GIRAFE	France	IG	62 %
CULÉE DROITE EXPLOITATION	France	IG	62 %
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DE L'AUDITORIUM	France	IG	62 %
SOCIÉTÉ DU TROIS CLICHY	France	IG	62 %
PONTHIEU ARTOIS	France	IG	62 %
FLOW SPECTACLES	France	IG	62 %
FLOW	France	IG	62 %
B.P.S	France	IG	62 %
PSMA	France	IG	62 %

Principales filiales et participation	Pays	M	%
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DU STUDIO	France	IG	62 %
SOCIÉTÉ DU PAVILLON DES BOTANISTES	France	IG	62 %
MONTAIGNE INVEST	France	IG	62 %
S.T.R	France	IG	62 %
GOURCUFF SOCIETY HOTELS	France	IG	62 %
Italie EVENT	France	IG	62 %
FRENCH QUARTER LIMITED	France	IG	62 %
WILSON EXPLOITATION	France	IG	62 %
59 POINCARE	France	IG	62 %
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION ÉVÈNEMENTIEL	France	IG	62 %
PARK CITY	France	IG	62 %
RBC MEGÈVE	France	IG	62 %
BRA MEGÈVE	France	IG	62 %
RIVER SOCIETY	France	IG	62 %
CITADELLE VAUBAN	France	IG	62 %
HÔTEL ABBAYE	France	IG	62 %
LES HARAS DES VAUX DE CERNAY	France	IG	62 %
PARIS SOCIETY GESTION	France	IG	62 %
LE PIAF SAINT TROPEZ	France	IG	62 %
RASPOUTINE SAINT TROPEZ	France	IG	62 %
BAL DE LA MARINE	France	IG	62 %
MAISON RUSSE SAINT TROPEZ	France	IG	62 %
LA SUITE GIRAFE	France	IG	62 %
PH1	France	IG	62 %
MEGÈVE HOLDING	France	IG	62 %
MIMA	France	IG	62 %
FAUBOURG 105	France	IG	62 %
PSO ACHAT	France	IG	62 %
PSO FINANCE IT	France	IG	62 %
PSO RH PAIE	France	IG	62 %
PSO EVENT	France	IG	62 %
PSO RESTAURANT	France	IG	62 %
42 POINCARÉ	France	IG	62 %
ALL INC PROD	France	IG	62 %
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION QUAI ALEXANDRE	France	IG	62 %
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION 3 ROYAL	France	IG	62 %
SESR	France	IG	62 %
GREEK QUARTER LIMITED	Royaume-Uni	IG	62 %
Ennismore Hotel Management UK Ltd	Royaume-Uni	IG	62 %
ENNISMORE INTERNATIONAL MANAGEMENT LIMITED	Royaume-Uni	IG	62 %
ENNISMORE MA NEWCO 2018 LIMITED	Royaume-Uni	IG	62 %
ENNISMORE INTERNATIONAL USA HOLDINGS LIMITED	Royaume-Uni	IG	62 %
Ennismore US Legacy Holdings, LLC	États-Unis	IG	62 %
MHG HOLDCO LLC	États-Unis	IG	62 %
Ennismore Americas Restaurant Management, LLC	États-Unis	IG	62 %
SLS Group Hotel Licensing Holdco, LLC	États-Unis	IG	62 %
SLS Group, LLC	États-Unis	IG	62 %
Ennismore US Call Center Management LLC	États-Unis	IG	62 %
801 SMA LESSEE LLC	États-Unis	IG	62 %
Dakota Development Company LLC	États-Unis	IG	62 %

M : Méthode.
IG : Intégration globale.
MEE : Mise en équivalence.
Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe.

Principales filiales et participation	Pays	M	%
MORGANS GROUP LLC	États-Unis	IG	62 %
MORGANS HOTEL GROUP MANAGEMENT LLC	États-Unis	IG	62 %
MAMA SHELTER US NEW	États-Unis	IG	62 %
Ennismore Holdings US Inc.	États-Unis	IG	62 %
ENNISMORE INTERNATIONAL USA INC	États-Unis	IG	62 %
RAFFLES FRANCE	France	IG	100 %
TRIBE HOTEL GROUP PTY LTD	Australie	IG	100 %
ENNISMORE PACIFIC PTY LTD	Australie	IG	62 %
LARGO DO BOTICÁRIO EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES S.A. (JO&JOE BRAZIL)	Brésil	IG	100 %
Ennismore Asia Pte Ltd	Singapour	IG	62 %
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION PARIS MORLAND S.E.P.M.	France	IG	62 %
PARIS SOCIETY INTERNATIONAL INVESTMENT LLC	Émirats Arabes Unis	IG	62 %
PARIS SOCIETY INTERNATIONAL HOLDING LTD	Émirats Arabes Unis	IG	62 %
RASPOUTINE RESTAURANT & BAR	Émirats Arabes Unis	IG	62 %
LES GAULOIS FZE	Émirats Arabes Unis	IG	62 %
GIGI RIGOLATTO BEACH CLUB L.L.C	Émirats Arabes Unis	IG	62 %
MUN RESTAURANT J1 LLC	Émirats Arabes Unis	IG	62 %
TREETOP	Émirats Arabes Unis	IG	62 %
GIGI RIGOLATTO RONCHI SRL	Émirats Arabes Unis	IG	62 %
MAISON REVKA BEACH CLUB L.L.C	Émirats Arabes Unis	IG	62 %
Rikas Restaurants Management LLC	Émirats Arabes Unis	IG	32 %
AI Global Holding Limited	Émirats Arabes Unis	IG	62 %
Delano Hotel Management UK Limited	Royaume-Uni	IG	41 %
ENNISMORE MALDIVES PRIVATE LIMITED	Maldives	IG	62 %
Delano UAE OpCo, LLC	États-Unis	IG	41 %
FH NY Operations, LLC	États-Unis	IG	62 %
Delano Miami Beach Employer, LLC	États-Unis	IG	41 %
SBE/CLEO MIDDLE EAST LLC	États-Unis	MEE	62 %
SBE/KATSUYA MIDDLE EAST LLC	États-Unis	MEE	62 %
MORGANS HOTEL GROUP CO. LLC	États-Unis	IG	62 %
Delano Brand Holdings, LLC	États-Unis	IG	41 %
Delano US OpCo, LLC	États-Unis	IG	41 %
Zenstay	Mexique	IG	62 %
350 Ocean Employer, LLC	États-Unis	IG	62 %
11 Howard St. Laseco, LLC	États-Unis	IG	62 %
11 Howard St. Employer, LLC	États-Unis	IG	62 %
Delano Soho Payroll LLC	États-Unis	IG	41 %
Delano Soho Management Payroll LLC	États-Unis	IG	41 %
AUTRES			
JOHN PAUL CANADA	Canada	IG	100 %
D-EDGE CHINA	Chine	IG	100 %
ACCOR GLOBAL RESERVATION CENTRE SLU	Espagne	IG	100 %
Verychic SAS	France	IG	100 %
Verychic Travels SLU	Espagne	IG	100 %

Principales filiales et participation	Pays	M	%
D-EDGE	France	IG	100 %
GEKKO	France	IG	100 %
GEKKO TECHNOLOGY	France	IG	100 %
TELDAR TRAVEL	France	IG	100 %
HOTEL CORPORATE SYSTEM	France	IG	100 %
GORDON BEDBANK	France	IG	100 %
AIR CORPORATE SYSTEM	France	IG	100 %
TELDAR TRAVEL ESPANA	France	IG	100 %
TELDAR Portugal	France	IG	100 %
TELDAR TRAVEL LIMITED	France	IG	100 %
TELDAR TRAVEL NETHERLANDS	France	IG	100 %
TELDAR TRAVEL ITALIA	France	IG	100 %
SERVICE CONCIERGE (JOHN PAUL)	France	IG	100 %
JOHN PAUL GROUPE	France	IG	100 %
RESA EVENTS	France	IG	100 %
LIDO SAS	France	IG	100 %
OFS Concierge Services LLC	États-Unis	MEE	50 %
onefinestay USA LLC	États-Unis	MEE	50 %
onefinestay NY LLC	États-Unis	MEE	50 %
onefinestay St. Martin	France	MEE	50 %
onefinestay St. Barts	France	MEE	50 %
Brummell LLC	États-Unis	MEE	50 %
Brummell (CA) LLC	États-Unis	MEE	50 %
Brummell Galleries LLC	États-Unis	MEE	50 %
Ferrers LLC	États-Unis	MEE	50 %
Ferrers (CA) LLC	États-Unis	MEE	50 %
Ferrers Galleries LLC	États-Unis	MEE	50 %
LIFEALIKE LTD	Royaume-Uni	MEE	50 %
Luxe Casa LLC	États-Unis	MEE	50 %
JOHN PAUL HOLDING UK	Royaume-Uni	IG	100 %
JOHN PAUL UK	Royaume-Uni	IG	100 %
D-EDGE ITALIA	Italie	IG	100 %
D-EDGE JAPAN K.K.	Japon	IG	100 %
JOHN PAUL LUXEMBOURG	Luxembourg	IG	100 %
JOHN PAUL PORTUGAL	Portugal	IG	100 %
D-EDGE HOSPITALITY SOLUTIONS PTE LTD	Singapour	IG	100 %
D-EDGE USA	États-Unis	IG	100 %
JOHN PAUL USA	États-Unis	IG	100 %
P. et C. Catering Managt. Co	Chine	MEE	100 %
Financière Louis SAS	France	IG	100 %
Potel et Chabot SAS	France	IG	100 %
International Prestige Events	France	MEE	100 %
POTEL & CHABOT SA	Suisse	MEE	50 %
Saint-Clair Dauphine SAS	France	IG	100 %
Soc. d'exploitation du pavillon Gabriel SAS	France	IG	100 %
Saint-Clair Le Traiteur SAS	France	IG	100 %
Potel et Chabot Asia Limited	Hong Kong	IG	100 %
Potel et Chabot Doha Services LLC	Qatar	IG	100 %
D-EDGE SAS SUCURSAL EN ESPANA	Espagne	IG	100 %
LOUNGEUP	France	MEE	100 %
TRAVEL KEYS	États-Unis	MEE	100 %
FHR NEW ORLEANS	États-Unis	IG	100 %
OFS Luxe Corp.	États-Unis	IG	100 %

M : Méthode.
IG : Intégration globale.
MEE : Mise en équivalence.
Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe.

Principales filiales et participation	Pays	M	%
PACIFIQUE			
ACCOR CASINO INVESTMENTS (AUSTRALIA) PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC PROPERTIES PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC DEVELOPMENT SERVICES PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC (RS) PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC HOTELS PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AUSTRALIA ASIA PACIFIC HOTELS LIMITED	Australie	IG	100 %
ACCOR RESORTS MANAGEMENT PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC PROPERTIES OPERATIONS (DH) PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC PROPERTIES OPERATIONS (SWS) PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC PROPERTIES OPERATIONS (ECONOMY) PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
QP HOTELS PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
INITIAL NOMINEES PTY. LTD.	Australie	IG	100 %
QI AUSTRALIA PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
QP MNGNT PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
MERIBELLE PTY LTD	Australie	IG	100 %
AAPC DISTRIBUTION SERVICES PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC AUSTRALIA PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC PROPERTIES (WA) PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC PROPERTIES (F1) PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
HOTELS HOLDINGS TRUST	Australie	IG	100 %
AAPC PROPERTIES (TW) PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
NS MANAGEMENT SERVICES PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
AAPC MANAGEMENT SERVICES PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
ALL SEASONS PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
MIRVAC HOTELS PAYROLL	Australie	IG	100 %
MIRVAC MANAGEMENT LIMITED	Australie	IG	100 %
MIRVAC HOTELS AUSTRALIA	Australie	IG	100 %
ACCOR AUSTRALIA & NEW ZEALAND HOSPITALITY PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
MIRVAC PROJECTS	Australie	IG	100 %
STRATA BUSINESS NEW ZEALAND	Australie	IG	100 %
AS HOTEL I PTY LTD	Australie	IG	100 %
AS HOTEL II PTY LTD	Australie	IG	100 %
AS HOTEL GROUP PTY LTD	Australie	IG	100 %
PACIFIC APARTMENTS FROME STREET PTY LTD	Australie	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL APARTMENT & HOTEL GROUP PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
LERINA HOLDINGS PTY LTD	Australie	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL APARTMENTS EXHIBITION STREET PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL HOTEL BANKSTOWN PTY LTD	Australie	IG	100 %
PACIFIC SUITES ADELAIDE PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
PACIFIC SUITES MELBOURNE PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL SUITES PARRAMATTA PTY LTD	Australie	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL APARTMENTS PARRAMATTA PTY LTD	Australie	IG	100 %
KENT STREET SUITES PTY LTD	Australie	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL SUITES PERTH PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
THE PARK AT MELBOURNE (AUSTRALIA) PTY. LTD.	Australie	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL HOTELS (ASIA PACIFIC) PTY LTD	Australie	IG	100 %
THL AIRPORT HOTEL MELBOURNE PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL APARTMENTS SYDNEY CITY PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
BREAKFREE AUSTRALIA LEASED (MANTRA)	Australie	IG	100 %
SAVILLE HOTEL GROUP PTY LTD	Australie	IG	100 %
WEST END APARTMENTS MANAGEMENT PTY. LTD.	Australie	IG	100 %
PEPPERS LEISURE PROPRIETARY LIMITED	Australie	IG	100 %
TOURISM, HOTELS & LEISURE PROPRIETARY LIMITED	Australie	IG	100 %
MANTRA GROUP HOLDINGS II PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA GROUP LIMITED	Australie	IG	100 %
MANTRA IP PTY LTD	Australie	IG	100 %
GLOBAL VOYAGER GROUP ADMIN PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA HOSPITALITY ADMIN PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA MANAGEMENT PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA RESORTS GROUP PTY LTD	Australie	IG	100 %
LORNE RESORT APARTMENTS LIMITED	Australie	IG	100 %
BREAKFREE RESORTS (VICTORIA) PTY LTD	Australie	IG	100 %
PEPPERS BROADBEACH PTY LTD	Australie	IG	100 %
AGREEDTO PTY LTD	Australie	IG	100 %
BARONDENE PTY LTD	Australie	IG	100 %
BEACHBOURNE PTY LTD	Australie	IG	100 %
CASTLEGALE PTY LTD	Australie	IG	100 %
SANDMOON PTY LTD	Australie	IG	100 %
CAPITAL TOWER APARTMENTS CANBERRA PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA LEISURE RESORTS PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA RESORTS AUSTRALIA PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA ETTALONG (NSW) PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA HOTELS & RESORTS AUSTRALIA PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA AUSTRALIA (NSW) PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA GROUP OPERATIONS PTY LTD	Australie	IG	100 %
SAMARAD PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA RESORTS LETTING PTY LTD	Australie	IG	100 %
SAMARAD LETTING PTY LTD	Australie	IG	100 %
BRK ASSET HOLDINGS PROPRIETARY LIMITED	Australie	IG	100 %
BRK (NSW) PTY LTD	Australie	IG	100 %
BRK RESORTS PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA MLR GROUP PTY LTD	Australie	IG	100 %
SA MANTRA PROPERTY MANAGEMENT PTY LTD	Australie	IG	100 %
SUNLEISURE HOTELS & RESORTS PTY LTD	Australie	IG	100 %
SUNLEISURE OPERATIONS PTY LTD	Australie	IG	100 %
A&R HOSPITALITY SERVICES PTY LIMITED	Australie	IG	100 %
PT MGHM INDONESIA (INDONESIAN ENTITY)	Australie	IG	100 %
MG ASIA PACIFIC PTY LTD	Australie	IG	100 %
ALMMS LLC (USA ENTITY)	Australie	IG	100 %
MG HOTELS NORTH PACIFIC LLC (USA ENTITY)	Australie	IG	100 %
MG NORTH PACIFIC HOLDINGS PTY LTD	Australie	IG	100 %
MANTRA GROUP PROPERTY MANAGEMENT PTY LTD	Australie	IG	100 %

M : Méthode.
IG : Intégration globale.
MEE : Mise en équivalence.
Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe.

Principales filiales et participation	Pays	M	%
AAPC PME NZF LIMITED	Nouvelle Zélande	IG	100 %
AAPC PROPERTIES PTY LIMITED (NEW ZEALAND BRANCH)	Nouvelle Zélande	IG	100 %
MIRVAC HOTELS NZ BRANCH	Nouvelle Zélande	IG	100 %
MANTRA RESORTS AUSTRALIA PTY LTD (NEW ZEALAND BRANCH)	Nouvelle Zélande	IG	100 %
MANTRA HOTELS & RESORTS AUSTRALIA PTY LTD (NEW ZEALAND BRANCH)	Nouvelle Zélande	IG	100 %
BREAKFREE RESORTS NZ LIMITED (NEW ZEALAND ENTITY)	Nouvelle Zélande	IG	100 %
ACCOR LUXURY AUSTRALIA PTY LTD	Australie	IG	100 %
ACCOR LUXURY NEW ZEALAND AND FIJI LIMITED	Nouvelle Zélande	IG	100 %
ASIE DU SUD EST			
ACCOR PLUS	Australie	IG	100 %
PT AAPC INDONESIA	Indonésie	IG	100 %
AAPC JAPAN K.K.	Japon	IG	100 %
AA KOREA HOTEL MANAGEMENT CO. LTD.	Corée du Sud	IG	51 %
AAPC SINGAPORE PTE LTD	Singapour	IG	100 %
AAPC ASIA PTE LTD	Singapour	IG	100 %
AHDF PTE LTD	Singapour	IG	100 %

Principales filiales et participation	Pays	M	%
AAPC EXPERIENCE PTE LTD	Singapour	IG	100 %
RAFFLES INTERNATIONAL LIMITED	Singapour	IG	100 %
FRHI HOTELS & RESORTS (SINGAPORE) PTE LTD	Singapour	IG	100 %
FRHI HOLDINGS (SING) PTE. LTD.	Singapour	IG	100 %
RESORTS INTERNATIONAL (1997) PTE LTD.	Singapour	IG	100 %
AAPC SERVICES PTE LTD	Singapour	IG	100 %
FRS HOTEL GROUP (PHILIPPINES), INC.	Philippines	IG	100 %
FRHI RENTAL MANAGEMENT (PHILIPPINES), INC.	Philippines	IG	100 %
MH & R MAN (THAILAND) LIMITED	Thaïlande	IG	100 %
AAPC (THAILAND) LIMITED	Thaïlande	IG	100 %
S & P, INC.	Philippines	IG	100 %
AAPC (MALDIVES) PRIVATE LIMITED	Maldives	IG	100 %
ACCOR LUXURY (THAILAND) LIMITED	Thaïlande	IG	100 %
RAFFLES (THAILAND) LIMITED	Thaïlande	IG	100 %
ACCOR LUXURY (JAPAN) G.K.	Japon	IG	100 %
RAFFLES (JAPAN) G.K.	Japon	IG	100 %
ACCOR LUXURY MALDIVES PRIVATE LIMITED	Maldives	IG	100 %
ACCOR LUXURY PHILIPPINES INC.	Philippines	IG	100 %
RAFFLES (MALDIVES) PRIVATE LIMITED	Maldives	IG	100 %
RAFFLES (PHILIPPINES) INC.	Philippines	IG	100 %

M : Méthode.
IG : Intégration globale.
MEE : Mise en équivalence.
Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe.

6.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2025)

À l'Assemblée Générale de la société

ACCOR SA
Tour Sequana
82, rue Henri Farman
92130 Issy-les-Moulineaux

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société ACCOR SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit, de la compliance et des risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes sur la période du 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation de la valeur recouvrable des actifs incorporels à durée de vie indéfinie

Risque identifié

Au 31 décembre 2025, la valeur nette comptable des actifs incorporels à durée de vie indéfinie s'élève à 4 482 millions d'euros, soit environ 38 % du total de l'actif. Cet actif immobilisé est composé d'écarts d'acquisition (2 349 millions d'euros) et de marques (2 133 millions d'euros) comptabilisés lors d'opérations de croissance externe. Ces actifs incorporels à durée de vie indéfinie n'ont pas fait l'objet de dépréciation, ni de reprise pour les marques au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Comme décrit dans la note 8.3 « Tests de dépréciation » de l'annexe aux comptes consolidés, ces actifs font l'objet de tests de dépréciation au minimum, une fois par an pour les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité ne peut être déterminée. Une provision pour dépréciation est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable devient inférieure à la valeur nette comptable. La valeur recouvrable des unités génératrices de trésorerie (UGTs) ou groupes d'UGTs est généralement approchée par la valeur d'utilité. Les projections de flux de trésorerie d'une durée de cinq ans sont actualisées sur la base du coût moyen pondéré du capital de clôture. Le taux de croissance à l'infini est adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays ou des zones géographiques. Chaque calcul tient compte des caractéristiques propres à chaque pays ou chaque zone testée. La valeur recouvrable des marques est déterminée en appliquant les taux de redevance contractualisés avec les propriétaires hôteliers aux projections de revenus à cinq ans des hôtels gérés par le Groupe. La détermination de la valeur recouvrable et sa sensibilité aux principales données et hypothèses requiert des jugements et estimations importants de la direction.

Au 31 décembre 2025, conformément à la norme IAS 36 – Dépréciation d'actifs, la direction a réalisé des tests de dépréciation sur les UGTs et groupes d'UGTs auxquels sont rattachés des écarts d'acquisitions et les marques dont la durée d'utilité ne peut pas être déterminée. Une dépréciation est comptabilisée dès lors que le test fait apparaitre une perte de valeur. Une perte de valeur constatée sur un actif autre qu'un écart d'acquisition peut être reprise s'il existe des indices que la perte de valeur a diminué ou n'existe plus. La reprise éventuelle est alors fondée sur les nouvelles estimations de la valeur recouvrable.

Compte tenu de la valeur significative de ces actifs incorporels figurant au bilan, de la sensibilité des tests de dépréciation à certaines données et hypothèses majeures, notamment de la probabilité de réalisation des projections de flux de trésorerie et des jugements de la direction, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des actifs incorporels à durée de vie indéfinie comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont principalement consisté à :

- prendre connaissance du processus mis en œuvre par la direction pour déterminer les valeurs recouvrables des UGTs ou groupes d'UGTs auxquels les actifs incorporels à durée de vie indéfinie sont rattachés et apprécier la conformité des méthodes utilisées aux principes comptables applicables ;
- évaluer le caractère raisonnable des hypothèses de la direction sous-tendant les projections de flux de trésorerie, et évaluer la cohérence de ces projections de flux de trésorerie avec les plans d'affaires approuvés par le Conseil d'administration ;
- apprécier, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, la pertinence des modèles d'évaluation utilisés et le caractère raisonnable des hypothèses significatives utilisées par la direction, relatives aux taux de croissance à long terme et aux taux d'actualisation ;
- vérifier l'exactitude arithmétique des modèles de projection de flux de trésorerie actualisés, utilisés pour calculer les valeurs d'utilité ;
- réconcilier les éléments inclus dans la valeur nette comptable des actifs évalués dans le cadre des tests de dépréciation, aux états financiers ;
- apprécier le caractère approprié des informations présentées dans la note 8.3 « Tests de dépréciation » de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux Comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du président-directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société ACCOR SA par votre Assemblée Générale du 30 avril 2019 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 28 mai 2025 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2025, le cabinet PricewaterhouseCoopers était dans la septième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la première année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit, de la compliance et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit, de la compliance et des risques

Nous remettons au Comité d'audit, de la compliance et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, de la compliance et des risques figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit, de la compliance et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit, de la compliance et des risques, des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 mars 2026

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		Deloitte & Associés
François JAUMAIN	Julien LAUGEL	Bénédicte MARGERIN

6.3 Comptes annuels mère et annexes

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées dans les comptes annuels mère et notes annexes aux comptes annuels mère sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

6.3.1 Bilan au 31 décembre 2025

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2024 Net	Déc. 2025 Net
Capital souscrit non appelé (I)		**-**	**-**
Frais d'établissement (II)		**-**	**-**
Immobilisations incorporelles		**174**	**176**
Licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires	(2-3-4-7)	120	135
Fonds commercial	(2-3-4-7)	-	-
Autres immobilisations incorporelles	(2)	24	19
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes	(2)	31	22
Immobilisations corporelles		**22**	**21**
Terrains	(2-4)	3	3
Constructions	(2-3-4)	9	9
Installations techniques, matériel et outillage industriels	(2-4)	2	2
Autres immobilisations corporelles	(2-4)	8	7
Immobilisations corporelles en cours, avances et acomptes	(2)	0	0
Immobilisations financières [1]		**8 580**	**8 560**
Participations	(2-6-7)	7 630	7 661
Créances rattachées à des participations	(2-7-11-18)	744	688
Autres titres immobilisés	(2-6-7-18)	75	58
Prêts	(2-7-11)	131	137
Autres immobilisations financières	(2-7)	1	17
Total de l'actif immobilisé (III)		**8 776**	**8 758**
Avances et acomptes versés sur commandes	(5)	29	26
Créances [2] **:**			
Créances clients et comptes rattachés	(5-7-11-19-20)	697	615
Autres créances	(5-7-11-19-20)	672	632
Charges constatées d'avance	(9-19)	25	33
Valeurs mobilières de placement	(8-11)	599	646
Instruments financiers à terme et jetons détenus	(19)	11	29
Disponibilités	(11)	310	145
Total de l'actif circulant (IV)		**2 342**	**2 126**
Frais d'émission des emprunts (V)		39	32
Primes de remboursement des emprunts (VI)		7	9
Écarts de conversion et différences d'évaluation – Actif (VII)	(10)	1	1
TOTAL GÉNÉRAL DE L'ACTIF (I + II + III + IV + V + VI + VII)	**(1)**	**11 165**	**10 926**
(1) Dont à moins d'un an		*165*	*128*
(2) Dont à moins d'un an		*1 365*	*1 248*

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2024 Net	Déc. 2025 Net
Capital	(13-14)	731	704
Primes d'émission, de fusion, d'apport	(13-14)	725	312
Réserves :			
Réserve légale	(13)	87	87
Réserves réglementées	(13)	9	9
Autres réserves	(13-14)	-	-
Report à nouveau	(13)	2 207	2 520
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	(13)	616	191
Total des capitaux propres (I)		**4 375**	**3 823**
Produits des émissions de titres participatifs	(15)	1 146	999
Total autres fonds propres (I bis)		**1 146**	**999**
Provisions pour risques	(7)	222	346
Provisions pour charges	(7)	28	25
Total des provisions (II)		**250**	**372**
Emprunts obligataires convertibles	(12-16-17)	500	456
Autres Emprunts obligataires	(12-16-17)	1 930	2 444
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	(12-17)	170	132
Emprunts et dettes financières diverses [2]	(12-17-18)	2 057	1 971
Instruments financiers à terme	(17)	6	2
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	(17)	2	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(12-17-20)	540	536
Dettes fiscales et sociales	(12-17-26)	107	107
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	(17)	30	37
Autres dettes	(12-17)	47	40
Produits constatés d'avance	(9-17)	5	7
Total des dettes [1] (III)		**5 394**	**5 731**
Écarts de conversion et différences d'évaluation – Passif (IV)	(10)	1	2
TOTAL GÉNÉRAL DU PASSIF (I + I BIS + II + III + IV)	**(1)**	**11 165**	**10 926**
(1) Dont à moins d'un an (hors avances et acomptes reçus sur commandes en cours)		*2 981*	*2 851*
(2) Dont emprunts participatifs		-	-

6.3.2 Compte de résultat

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2024 Net	Déc. 2025 Net
Produits d'exploitation			
Production vendue	(22)	1 624	1 681
Montant net du chiffre d'affaires		**1 624**	**1 681**
Production immobilisée		58	61
Subventions		0	0
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	(7)	26	28
Produits des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		-	12
Autres produits		0	4
Total des produits d'exploitation (I)		**1 708**	**1 787**
Charges d'exploitation			
Achats de matières premières et autres approvisionnements		3	0
Autres achats et charges externes [1]		1 195	1 140
Impôts, taxes et versements assimilés		23	32
Salaires	(23)	121	132
Cotisations sociales		65	74
Dotations aux amortissements et aux dépréciations			
• Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(4)	80	58
• Sur immobilisations : dotations aux dépréciations	(7)	-	-
• Sur actif circulant : dotations aux dépréciations	(7)	18	12
• Dotations aux provisions	(7)	39	50
Valeurs comptables des immobilisations incorporelles et corporelles cédées		-	12
Autres charges	(23)	5	108
Total des charges d'exploitation (II)		**1 550**	**1 619**
1. Résultat d'exploitation (I - II)		**159**	**168**
Bénéfice attribué ou perte transférée (III)		-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré (IV)		-	-
Quote-part de résultat sur opérations faites en commun		**-**	**-**
(1) Y compris :			
- Redevances de crédit-bail mobilier		-	-
- Redevances de crédit-bail immobilier		-	-

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2024 Net	Déc. 2025 Net
Produits financiers			
De participation [1]	(20)	464	367
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé [1]		11	12
Autres intérêts et produits assimilés [1]	(20)	72	59
Reprises sur dépréciations et provisions	(7)	605	247
Différences positives de change		193	229
Produits des cessions d'immobilisations financières		-	7
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie		10	7
Total des produits financiers (V)		**1 355**	**927**
Charges financières			
Dotations financières aux amortissements et aux provisions	(7)	370	428
Intérêts et charges assimilées [2]	(20)	308	237
Différences négatives de change		189	234
Valeurs comptables des immobilisations financières cédées		-	6
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie		-	-
Total des charges financières (VI)		**866**	**904**
2. Résultat financier (V - VI)	**(24)**	**488**	**23**
3. Résultat courant avant impôts (I - II + III - IV + V - VI)		**647**	**191**
Produits exceptionnels (VII)		41	1
Charges exceptionnelles (VIII)		90	6
4. Résultat exceptionnel (VII) - (VIII)	**(7-25)**	**(49)**	**(5)**
Participation des salariés aux résultats (IX)		-	-
Impôts sur les bénéfices (Produit) / Charge (X)	(26)	(17)	(5)
Total des produits (I + III + V + VII)		**3 104**	**2 715**
Total des charges (II + IV + VI + VIII + IX + X)		**2 488**	**2 524**
BÉNÉFICE OU (PERTE)		**616**	**191**
(1) Dont produits concernant les entités liées		*481*	*379*
(2) Dont intérêts concernant les entités liées		*86*	*47*

6.3.3 Notes annexes aux comptes annuels

NOTE 1	Règles et méthodes comptables	464
NOTE 2	État de l'actif immobilisé au 31 décembre 2025	468
NOTE 3	Immobilisations corporelles et incorporelles	468
NOTE 4	État des amortissements au 31 décembre 2025	469
NOTE 5	Créances au 31 décembre 2025	469
NOTE 6	Mouvements des titres de participation et autres titres immobilisés en 2025	469
NOTE 7	État des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2025	471
NOTE 8	Portefeuilles des valeurs mobilières de placement	472
NOTE 9	Comptes de régularisation au 31 décembre 2025	472
NOTE 10	Écarts de conversion	473
NOTE 11	Produits à recevoir	473
NOTE 12	Charges à payer	474
NOTE 13	Variations des capitaux propres	474
NOTE 14	Plans d'options de souscription d'actions et plans d'actions sous conditions de performances	475
NOTE 15	Autres fonds propres	476
NOTE 16	Emprunts obligataires	476
NOTE 17	État des dettes et de leurs échéances au 31 décembre 2025	477
NOTE 18	Risque de change au 31 décembre 2025	478
NOTE 19	État des créances et de leurs échéances au 31 décembre 2025	479
NOTE 20	Éléments concernant les entreprises liées au 31 décembre 2025	480
NOTE 21	Informations au titre des opérations réalisées avec des parties liées	480
NOTE 22	Ventilation du chiffre d'affaires hors taxes	480
NOTE 23	Rémunérations et effectifs	480
NOTE 24	Résultat financier	481
NOTE 25	Résultat exceptionnel	481
NOTE 26	Impôts sur les bénéfices	481
NOTE 27	Situation fiscale différée	482
NOTE 28	Engagements hors bilan donnés et reçus	483
NOTE 29	Événements post-clôture	483
NOTE 30	Principales filiales et participations au 31 décembre 2025	484
NOTE 31	Comptes sociaux arrêtés et publiés au 31 décembre 2024	486

Les comptes annuels de Accor SA sont établis conformément aux principes comptables généralement admis en France et selon les dispositions du Plan Comptable Général.

Les informations ci-après constituent l'Annexe aux comptes annuels. Au 31 décembre 2025, le total du bilan est de 10 926 millions d'euros et le compte de résultat de l'exercice présente un bénéfice de 191 millions d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, couvrant la période du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2025.

Les comptes annuels de Accor SA sont intégrés dans les comptes consolidés du groupe Accor.

La préparation des états financiers implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Société qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que des informations données dans les annexes. La Direction détermine ces estimations et hypothèses en fonction de l'expérience passée, de la situation économique actuelle et d'autres facteurs considérés comme raisonnables au regard des circonstances. À chaque clôture, ces hypothèses et estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées ont évolué ou si de nouvelles informations sont à disposition de la Direction.

Les principales estimations et les principaux jugements faits par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation des immobilisations financières, le montant des provisions pour risques et charges ainsi que les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite et des engagements au titre du programme de fidélité ALL.

Les principales hypothèses retenues par la Société sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers.

Faits marquants de l'exercice

L'année 2025 est marquée par une croissance soutenue de l'activité du tourisme malgré un environnement macroéconomique et géopolitique perturbé.

Au 31 décembre 2025, Accor SA dispose d'une structure financière solide après le remboursement du solde de 148 millions d'euros de son emprunt obligataire arrivé à échéance en janvier 2025, suivi d'une émission obligataire en mars 2025 pour 600 millions d'euros, d'une seconde émission obligataire en septembre 2025 pour 500 millions d'euros, le rachat partiel de l'emprunt convertible pour 44 millions d'euros entre août et octobre 2025 et au rachat total de sa dette obligataire émise en février 2019 pour 600 millions d'euros en novembre 2025.

L'activité de Accor SA en 2025 est marquée par les événements suivants :

- en février 2025, l'acquisition de 35 % de la société F50 Team France pour 16 millions d'euros dont 9 millions payés à cette date. Le complément a été payé en janvier 2026 ;
- en avril 2025, la Transmission Universelle de Patrimoine de la filiale Actimos à sa société mère Accor SA. Cette opération a généré un mali technique de 16 millions d'euros ;
- en 2025, Accor SA a procédé à la libération de 18 millions d'euros dans le fonds d'investissement Kasada Hospitality Fund LP dans lequel Accor SA détient 29,90 %.

En mars 2025, Accor SA a signé un contrat de *Share Buy Back* avec le Corporate Brokerage Kepler Cheuvreux. Au titre de ce contrat, la banque a racheté 4 627 761 actions Accor SA pour 200 millions d'euros.

En août 2025, Accor SA a signé un contrat de *Share Buy Back* avec la banque BNP. Au titre de ce contrat, la banque a racheté 5 666 436 actions Accor SA pour 240 millions d'euros.

Le 30 décembre 2025, Accor SA a réduit son capital social par l'annulation des 10 294 197 actions ainsi achetées.

En 2025, les capitaux propres ont été mouvementés par la création de 1 333 793 actions et l'annulation de 10 294 197 actions. L'ensemble de ces opérations a conduit à réduire le capital social de 27 millions d'euros.

Risques climatiques

En 2025, Accor SA a mené une nouvelle analyse des risques et opportunités liés au climat et à la biodiversité, en utilisant un scénario climatique du GIEC (trajectoire de + 2,1 °C en 2050 et + 2,7 °C en 2100). L'objectif était de quantifier les impacts financiers pour 2030 et 2050.

Cette analyse a permis de chiffrer l'impact sur le chiffre d'affaires dû aux risques physiques (sécheresse, chaleur) et aux risques de transition (évolution des demandes clients, réglementations touristiques renforcées, réglementation sur l'efficacité énergétique, taxe carbone et attractivité de la marque face aux enjeux climatiques).

Accor SA a également identifié des opportunités de croissance en adaptant son offre à la demande croissante pour la durabilité. L'analyse a souligné la résilience du modèle d'Accor grâce à son implantation internationale. Dans un scénario climatique médian, Accor SA pourrait compenser les risques de transition en gagnant des parts de marché sur des marchés domestiques moins risqués physiquement et avec une faible empreinte carbone.

Par ailleurs, Accor SA accélère sa transition vers une croissance plus durable pour contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici 2050. La Société a émis, en novembre 2021, une dette obligataire indexée sur ses objectifs de développement durable (« Sustainability-Linked Bond »). Le coupon de la dette est indexé sur les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe et des hôtels de son réseau.

Accor SA possède également une ligne de crédit non tirée, mise en place en décembre 2023, qui est indexée sur certains des objectifs de développement durable du Groupe.

Enfin, depuis 2022 le Groupe introduit des critères environnementaux dans les éléments de rémunération variable de ses dirigeants et de certains de ses salariés. Le Groupe a également mis en place au cours des trois derniers exercices des plans d'attribution d'actions dont les critères de performance comportent des objectifs de réduction d'empreinte carbone.

Sur la base de ces éléments, les jugements et estimations retenus par la Direction au titre des conséquences du changement climatique et de la transition vers une économie décarbonée n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes clos le 31 décembre 2025.

Les notes 1 à 31 ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

NOTE 1 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de Accor SA ont été établis en conformité avec le nouveau règlement ANC n° 2022-06 qui vient modifier le règlement ANC n° 2014-03 relatif au plan comptable général (« PCG ») en vue de moderniser les états financiers et la nomenclature des comptes. Il est d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2025.

Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ne sont pas retraités rétrospectivement des nouvelles règles. En revanche, des reclassements et des regroupements ont été opérés dans la colonne comparative « 31-12-2024 », entre des lignes de bilan ou du compte de résultat, pour respecter le nouveau format des états financiers. Les présentations du bilan et du compte de résultat publiés en 2024 sont disponibles dans l'annexe 31.

Ce règlement a pour effet notamment :

- l'introduction d'une nouvelle définition et présentation du résultat exceptionnel ;
- la suppression de la technique du transfert de charge ;
- la modernisation du plan de comptes et des modèles d'états financiers ;
- l'instauration d'une nouvelle présentation des informations en annexe.

Selon les règles françaises, un changement de réglementation comptable est qualifié de changement de méthode comptable.

Au 1er janvier 2025, les principaux effets observés sur notre Société suite à l'application de ce règlement sont les suivants :

Les cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles sont comptabilisées en résultat d'exploitation, et non plus en résultat exceptionnel.

Les cessions d'immobilisations financières sont comptabilisées en résultat financier, et non plus en résultat exceptionnel.

Pour les frais d'émission d'emprunts, la technique du transfert de charges n'est plus utilisée lors de leur comptabilisation. Ils sont désormais comptabilisés directement en charges financières, répartis sur la durée de l'emprunt selon une méthode reflétant l'étalement économique de la charge.

Les conventions comptables ont été appliquées avec sincérité, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base qui ont pour objet de fournir une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;
- importance relative ;

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base, retenue pour l'évaluation des éléments inscrits à l'actif du bilan, est, selon les cas, celle du coût historique ou de la valeur d'apport.

Seules sont exprimées les informations significatives. Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche.

a) Les immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur.

Les immobilisations incorporelles à durée de vie définie sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée de vie prévue :

- solutions informatiques entre 2 et 5 ans ;
- licences entre 3 et 5 ans ;
- les contrats de gestion sur la durée du contrat généralement comprise entre 10 et 20 ans.

Les droits au bail, les fonds de commerce et les marques à durée de vie indéfinie ne sont pas amortis.

Les dépenses de développement de nouveaux projets sont immobilisées dès lors que les critères suivants sont strictement respectés :

- le projet est nettement identifiable ;
- les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et estimés de façon fiable ;
- la faisabilité technique du projet est démontrée et la Société a l'intention et la capacité financière de terminer le projet et de l'utiliser ;
- il est probable que le projet développé générera des avantages économiques futurs qui bénéficieront à la Société.

Les frais de développement ne répondant pas à ces critères sont enregistrés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Les projets capitalisés sont amortis sur la durée de vie comprise généralement entre 2 et 5 ans à compter de leur date de mise en service.

b) Les immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition. Le coût d'acquisition comprend le prix d'acquisition, les frais directement attribuables pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner selon l'utilisation prévue par la Direction ainsi que les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à la construction ou à la production des actifs.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de leur durée de vie prévue :

- constructions entre 35 et 50 ans ;
- agencements et installations entre 7 et 25 ans ;
- autres immobilisations corporelles entre 5 et 15 ans.

a et b bis) Valeur d'inventaire des immobilisations

À chaque clôture, la Société apprécie s'il existe un indice quelconque de perte de valeur des actifs corporels et incorporels. Les indices de perte de valeur sont l'obsolescence, la dégradation physique, les changements importants dans le mode d'utilisation, les performances inférieures aux prévisions, la chute des revenus et autres indications externes.

Si tel est le cas, la Société détermine la valeur actuelle de ces actifs et la compare à leur valeur nette comptable pour calculer une éventuelle dépréciation.

La valeur actuelle est la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'usage.

c) Les immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition. Les frais d'acquisition sont comptabilisés en compte de résultat.

La valeur d'inventaire des titres de participation est déterminée en premier lieu en fonction des perspectives de rentabilité et de développement à long terme de la participation et le cas échéant sur la base :

- de la quote-part d'actif net comptable ;
- des valeurs issues de transactions récentes comme comparatif ;
- des éléments historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres.

Quand la valeur d'inventaire des titres est inférieure à leur valeur brute, une dépréciation est constatée. Les pertes de valeurs éventuelles sont constatées dans l'ordre suivant : titres de participation, créances rattachées, prêts, comptes courants et le cas échéant une provision pour risque financier est comptabilisée. Les dépréciations sont comptabilisées en résultat financier. Les prêts et créances sont évalués à leur valeur nominale.

L'ensemble de ces éléments est déprécié le cas échéant s'il existe un risque de non-recouvrement.

d) Les charges à repartir

Depuis 2025, conformément au nouveau règlement la dotation aux amortissements des frais d'émission d'emprunts est dorénavant présentée en résultat financier (en résultat d'exploitation avant le règlement).

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 recouvrable est inférieure à la valeur comptable.

f) Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières sont enregistrées à leur coût d'acquisition. En cas de dépréciation, une provision est calculée en fin d'exercice en fonction de la valeur du marché.

g) Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la Société correspond au montant de prestations de services et de rémunérations contractuelles (honoraires de gestion, redevances de franchise) facturées à des hôtels managés ou franchisés, à des filiales et à des sociétés non liées. Il comprend également les redevances facturées aux hôtels managés et franchisés au titre de la gestion du programme de fidélité ALL, ainsi que des commissions de cautions sur loyers et emprunts et des autres services.

Les prestations de service sont comptabilisées au moment où le service est rendu.

Ainsi :

- les redevances facturées à des filiales, à des hôtels et à des sociétés non liées sont reconnues sur la durée du contrat ;
- les revenus issus des autres services sont comptabilisés lorsque le service est rendu ;
- les commissions sur cautions sont comptabilisées de manière linéaire sur la durée de la caution accordée.

h) Provisions pour risques et charges

Une provision est comptabilisée lorsque la Société a une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

Dans le cadre du programme de fidélité ALL, une provision pour risques est enregistrée au titre des droits à réduction ou avantages en nature accordés aux clients porteurs de cartes de fidélité lors des ventes de nuitées.

Cette provision est évaluée sur la base du coût de revient de l'avantage accordé au client, à partir :

- du nombre et de la valeur des droits attribués sous forme de points ou des vouchers ;
- du pourcentage de conversion de ces points, évalués par un actuaire une fois par an.

i) Provisions pour retraites et prestations assimilées

La Société comptabilise une provision couvrant la totalité des engagements de retraite et avantages similaires. Les régimes applicables à la Société sont des régimes à prestations définies, notamment celui des indemnités de fin de carrière propre à la France. La Société comptabilise linéairement l'intégralité des engagements, déterminés de manière actuarielle, pendant la durée d'acquisition de ces derniers, tout en probabilisant les risques que les salariés quittent l'entreprise avant leur départ en retraite. Le montant comptabilisé en provisions pour charges est égal à la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies. En effet, les écarts actuariels sont pris en résultat de l'exercice lors de leur survenance.

La Société applique la recommandation ANC 2013-02 du 7 novembre 2013 modifiée le 5 novembre 2021.

Outre les indemnités de départ à la retraite, certains salariés bénéficient :

- d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, caractérisé par le versement de cotisations périodiques à un organisme extérieur qui en assure la gestion administrative et financière ainsi que le versement des rentes. Les paiements afférents à ce régime sont constatés en charges sur la période à laquelle ils se rapportent ;
- d'un régime de retraite supplémentaire dit « à prestations définies » ouvrant droit à pensions de retraite calculées en fonction des salaires et du nombre d'années de participation au régime. Le montant calculé fait l'objet d'une provision qui tient compte de la partie éventuelle préfinancée auprès d'un organisme extérieur (actifs de couverture). S'agissant d'un régime ferme et gelé à fin 2019, la mise à jour de la recommandation ANC ne s'applique pas ;
- d'un régime de retraite L. 137-11-2 dit « à prestations définies » et « de droits acquis » applicable au 1er janvier 2021, ouvrant droit à pensions de retraite calculées en fonction des salaires et du nombre d'années de participation au régime. Le montant calculé fait l'objet d'une provision qui tient compte de la partie éventuelle préfinancée auprès d'un organisme extérieur (actifs de couverture).

j) Congés payés

Les congés payés sont acquis et pris sur le même exercice fiscal.

k) Obligations convertibles et non convertibles

Les emprunts obligataires convertibles et non convertibles, dont la valeur nominale de l'émission est supérieure au montant encaissé par la société Accor, font l'objet d'une prime d'émission amortie linéairement sur la durée de l'emprunt.

l) Autres fonds propres

Les émissions obligataires hybrides perpétuelles présentent les caractéristiques des « Autres fonds propres ». Le classement en autres fonds propres s'appuie sur des critères contractuels juridiques et économiques. Leur prime d'émission est enregistrée en diminution du nominal de l'emprunt. Les intérêts à payer sont présentés dans la rubrique « Dettes financières diverses ». Les frais d'émission sont amortis par résultat.

m) Opérations en devises et couvertures associées

Les transactions en devises étrangères sont enregistrées à l'origine sur la base du cours du jour en date de l'opération.

Couvertures des positions bilancielles

En vertu du règlement ANC 2015-05, Accor SA applique une comptabilité de couverture sur toutes les positions de change symétriques clairement identifiées et documentées qui ont pour objectif de réduire le risque lié à la fluctuation d'une devise. Les créances et dettes commerciales en devises sont revalorisées au cours de clôture en contrepartie des comptes d'écarts de conversion. Les couvertures de change (achats et ventes à terme) adossées à ces créances et dettes commerciales sont également revalorisées au bilan au cours de clôture en contrepartie des comptes d'écarts de conversion. Les autres dettes, créances et dérivés de change ne faisant pas partie des opérations de couvertures symétriques font l'objet d'un traitement de position globale de change par devises prévu par l'article 420-6 du Plan Comptable Général. Une provision de change est comptabilisée à hauteur des éventuelles pertes latentes non couvertes. Cette position est calculée devise par devise.

Accor gère une position de change financière qui inclut des actifs et passifs monétaires en devises liés à l'activité financière de la Société. Les gains et les pertes sur les dérivés de change permettent de compenser la revalorisation aux taux de clôture des positions bilancielles en devises (prêts, emprunts, comptes courants, comptes bancaires).

Le report/déport des dérivés de change souscrits pour couvrir les positions bilancielles en devises est étalé en résultat financier sur la durée de l'instrument.

Couvertures des transactions futures

Accor utilise également des dérivés de change pour couvrir des transactions futures en devises (achats et ventes de titres de participation, coupons d'intérêts, dividendes, budget de redevances). Les pertes et gains de change liés à ces dérivés sont comptabilisés en résultat de façon symétrique aux éléments couverts.

Dérivés en positions ouvertes isolées (POI)

Par principe, les dérivés mis en place par Accor sont souscrits uniquement à des fins de couverture. Dans certains cas exceptionnels où les dérivés ne satisfont pas les critères pour être qualifiés de couverture, ces derniers sont qualifiés de « position ouverte isolée » et suivent le mode de comptabilisation suivant :

- la valeur de marché est inscrite au bilan dans le poste Instruments financiers à terme, par contrepartie des comptes de régularisation au bilan ;
- les dérivés en moins-value latente font l'objet d'une provision ;
- les gains et pertes réalisés sont enregistrés dans le résultat financier.

Au 31 décembre 2025, il n'existe pas de position ouverte isolée.

n) Couvertures de taux

Pour couvrir les risques de taux, Accor peut être amenée à utiliser des *swaps* de taux et des options de taux.

Les charges et les produits financiers relatifs aux instruments dérivés de taux sont reconnus en résultat de façon symétrique à l'enregistrement des charges et des produits générés par l'élément couvert.

Les primes payées sur les options de taux sont étalées en résultat financier sur la période couverte.

o) Résultat exceptionnel

La comptabilisation en résultat exceptionnel est réalisée sur la base d'une analyse des différentes opérations intervenues au cours de l'exercice permettant ainsi de qualifier leur caractère courant ou exceptionnel. Sont comptabilisés en résultat exceptionnel les produits et les charges directement liés à un événement majeur et inhabituel.

p) Impôts sur les sociétés

Accor bénéficie du régime d'intégration fiscale défini par la loi du 31 décembre 1987. Ce régime permet, sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux des sociétés bénéficiaires par les déficits des autres sociétés. Le régime applicable est celui défini aux articles 223 A et suivants du CGI.

Chaque filiale intégrée dans Accor supporte l'impôt sur les sociétés qui lui est propre. Le boni ou mali de l'intégration fiscale est porté en totalité dans le bilan de la société Accor.

q) Plans d'options de souscription d'actions et attributions d'actions sous conditions de performance

Accor SA émet chaque année des plans d'attributions d'actions et/ou des plans d'options de souscription d'actions à l'attention de certains salariés du Groupe.

Depuis 2006, Accor SA émet plusieurs de ces plans chaque année, sous conditions de performance et de présence.

La période d'acquisition des droits est comprise entre deux ans et quatre ans selon les plans. Dans ce cadre, la Société prévoit d'attribuer des actions nouvelles à émettre. De ce fait, aucune provision n'a été constatée dans les comptes sociaux clos au 31 décembre 2025.

NOTE 2 ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2025

(en millions d'euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Autres	Valeur brute à la fin de l'exercice
Marques, droits et valeurs similaires	61	0	-	-	61
Licences, solutions informatiques	330	50	(12)	26	393
Autres immobilisations incorporelles	117	1	(40)	-	78
Immobilisations incorporelles en cours	31	17	-	(26)	22
Avances et acomptes	-	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	**539**	**68**	**(52)**	**-**	**555**
Terrains	3	-	-	-	3
Constructions	26	2	-	-	29
Installations techniques, matériel et outillage industriels	7	1	-	-	8
Autres immobilisations corporelles	45	0	-	0	46
Immobilisations corporelles en cours	0	0	0	0	0
Avances et acomptes	-	-	-	-	-
Immobilisations corporelles	**82**	**3**	**0**	**0**	**85**
Participations [1]	10 061	40	(1)	44	10 144
Créances rattachées à des participations [2]	745	1	(57)	-	689
Autres titres immobilisés [1]	75	22	(1)	(5)	91
Prêts	133	7	0	-	140
Autres immobilisations financières	1	16	0	-	17
Immobilisations financières	**11 015**	**86**	**(60)**	**39**	**11 080**
ACTIF IMMOBILISÉ	**11 636**	**157**	**(112)**	**39**	**11 720**

(1) Détail des variations précisé en note 6. Les autres mouvements comprennent la revalorisation des soldes en devises au cours de clôture.
(2) Les variations s'expliquent principalement par les mises en place et échéances de prêts aux filiales ainsi qu'à la valorisation des positions en devises au cours de clôture.

NOTE 3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Marques, droits et valeurs similaires

Il s'agit essentiellement de la valorisation de la marque Novotel et de droits d'utilisation de marques du groupe Accor concédés à des filiales.

Licences et solutions informatiques

Il s'agit des licences et de solutions informatiques utilisées par la Société pour les besoins de son activité.

Autres immobilisations incorporelles

Il s'agit principalement de solutions informatiques développées en interne et de contrats de gestion.

Immobilisations incorporelles en cours

Il s'agit principalement de solutions informatiques en cours de développement.

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 2025

(en millions d'euros)	Durée d'utilisation	Mode d'amortissement	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants à la fin de l'exercice
Marques, droits et valeurs similaires	N/A	N/A	-	-	-	-
Licences, solutions informatiques	De 2 à 5 ans	Linéaire	248	48	-	296
Fonds commercial	N/A	N/A	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	De 10 à 20 ans	Linéaire	93	6	(40)	59
Immobilisations incorporelles			**341**	**54**	**(40)**	**355**
Terrains	N/A	N/A	-	-	-	0
Constructions	De 35 à 50 ans	Linéaire	18	1	-	19
Installations techniques, matériel et outillage industriels	De 7 à 25 ans	Linéaire	6	0	-	6
Autres immobilisations corporelles	De 5 à 15 ans	Linéaire	37	2	-	39
Immobilisations corporelles			**61**	**3**	**-**	**64**
ACTIF IMMOBILISÉ			**402**	**57**	**(40)**	**419**

NOTE 5 CRÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2025

(en millions d'euros)	2024 bruts	2025 bruts
Avances et acomptes versés sur commandes	**29**	**26**
Clients et comptes rattachés	**720**	**637**
Autres créances	**695**	**654**
Dont fournisseurs	55	66
Dont personnel	0	1
Dont état	96	92
Dont Groupe et associés	434	376
Dont débiteurs divers	108	119
Sur cessions d'immobilisations	1	-
Total	**1 444**	**1 316**

NOTE 6 MOUVEMENTS DES TITRES DE PARTICIPATION ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS EN 2025

Acquisitions ou souscriptions de nouvelles participations	Nombre de titres acquis	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31 déc. 2025
F50 TEAM FRANCE	3 500	16	35,00 %
DAPHNI BLUE	8 000	8	3,65 % (1)
RAISE IMPACT 2 S.L.P.	50 000	5	4,98 % (2)
Acquisitions		**29**	

(1) Souscription dans le fonds d'investissements dont 7 millions d'euros ne sont pas libérés au 31 décembre 2025.
(2) Souscription dans le fonds d'investissements dont 4,95 millions d'euros ne sont pas libérés au 31 décembre 2025.

Compléments de participations par augmentation de capital	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31 déc. 2025
KASADA HOSPITALITY FUND LP	-	- %	18	29,90 % (1)
ACCOR HOTELS CHILE SPA	-	- %	7	100,00 % (1)
SNC ROISSYPOLE MANAGEMENT HOTELS	9 801	- %	0	99,00 %
Compléments de participations par augmentation de capital			**25**	

(1) Augmentation de capital en valeur.

Souscription à des Bons de souscription d'actions	Nombre de BSA	% acquisition	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31 déc. 2025
WORKLIB	1 300		1	40,00 %
Bons de souscription d'actions			**1**	

Obligations	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31 déc. 2025
ENERGY OBSERVER DEVELOPPEMENT	400 000	- %	4	- % (1)
Obligations			**4**	

(1) Souscription à des obligations convertibles en actions.

Remboursement de capital	Nombre de titres	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31 déc. 2025
TURENNE HOTELLERIE 2	-	(1)	9,20 % (1)
KASADA HOSPITALITY FUND LP	-	(1)	29,90 % (1)
Remboursement de capital		**(2)**	

(1) Remboursement du capital investi en valeur.

Autres mouvements	Nombre de titres	% opération	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31 déc. 2025
TUP				
ACTIMOS	(58 838 342)	100,00 %	(272)	- %
D-EDGE	21 167 164	99,93 %	125	99,93 %
GEKKO	321 969	100,00 %	107	100,00 %
JOHN PAUL GROUPE	52 631 465	100,00 %	53	100,00 %
VERYCHIC	250 000	100,00 %	28	100,00 %
ANOTHER BRAIN	14 285 714	3,23 %	2	3,23 %
Conversion d'obligations en actions				
ENERGY OBSERVER DEVELOPPEMENT (sortie obligations)	(400 000)		(4)	- %
ENERGY OBSERVER DEVELOPPEMENT (entrée actions)	501		4	17,12 %
Autres mouvements			**43**	
Total acquisitions et autres mouvements			**377**	
Total cessions, liquidations et autres mouvements			**(278)**	
Total variations des participations			**99**	

NOTE 7 ÉTAT DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2025

(en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions		Autres	Montants à la fin de l'exercice
			Sans utilisation	Avec utilisation		
Pour litiges	8	8	(1)	0	(1)	14
Pour pertes de change	0	0	0	-	-	1
Autres provisions pour risques [1]	214	71	0	(1)	48	331
Provisions pour risques	**222**	**79**	**(1)**	**(1)**	**47**	**346**
Pour retraites et prestations assimilées [4]	22	6	(2)	(4)	-	22
Pour impôts	2	0	0	-	-	2
Autres provisions pour charges [2]	3	2	(3)	(1)	0	1
Provisions pour charges	**28**	**8**	**(5)**	**(5)**	**0**	**25**
Provisions	**250**	**87**	**(6)**	**(6)**	**47**	**372**
Sur immobilisations incorporelles	24	-	-	-	-	24
Sur immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-
Sur immobilisations financières [3]	2 434	374	(245)	-	(43)	2 520
Sur comptes clients	23	12	(14)	-	0	21
Sur autres créances [3]	24	4	(6)	-	-	22
Dépréciations d'actifs	**2 504**	**390**	**(265)**	**-**	**(43)**	**2 586**
Provisions et dépréciations d'actifs	**2 754**	**477**	**(270)**	**(6)**	**4**	**2 958**

(1) Le solde des autres provisions pour risques est constitué principalement d'une provision pour risque au titre de la valorisation des points validés entrant dans le cadre du programme de fidélité pour 237 millions d'euros. Le mouvement le plus significatif de l'année est la provision pour John Paul Groupe d'un montant de 48 millions d'euros venant augmenter le solde sans impact au compte de résultat suite à la TUP de la société Actimos dans Accor SA.

(2) Les autres provisions pour charges sont composées de provisions pour restructuration.

(3) Les mouvements de l'année se décomposent en 374 millions d'euros de dotations, en 245 millions d'euros de reprises et 43 millions d'euros de diminution en lien avec la sortie des titres de la société Actimos. Les principales dotations concernent les filiales CIWLT (162 millions d'euros), Accorhotels Deutschland (94 millions d'euros), Accor Hotelsbetriebsges (42 millions d'euros) et REEF Proximity Topco (29 millions d'euros). Les principales reprises concernent les filiales Spif (113 millions d'euros), D-Edge (54 millions d'euros), Accor Services Poland (35 millions d'euros) et MP Invest AG (27 millions d'euros).

(4) Engagements de retraite et hypothèses actuarielles.

Engagements de retraite et hypothèses actuarielles

	2024 Régime général	2024 Régime Dirigeant	2025 Régime général	2025 Régime Dirigeant
Taux d'actualisation	3,3 %	3,3 %	3,7 %	3,7 %
Tables de mortalité	TGH05/TGF05	TGH05/TGF05	TGH05/TGF05	TGH05/TGF05
Hypothèse de croissance des salaires	3,00 %	3,00 %	3,00 %	3,00 %
Âge de départ à la retraite	65 ans	Entre 62 et 67 ans selon l'âge de début d'activité et la durée de cotisation	65 ans	Entre 62 et 67 ans selon l'âge de début d'activité et la durée de cotisation
Modalités de départ en retraite	Départ volontaire	Départ volontaire	Départ volontaire	Départ volontaire
Taux de rotation du personnel	Table fournie par Accor SA définie en fonction de la marque. Elle est dépendante de la catégorie socioprofessionnelle et décroissante en fonction de l'âge.	Table fournie par Accor SA Décroissant par âge : • avant 55 ans : 2 % ; et • après 55 ans : 0 %	Table fournie par Accor SA définie en fonction de la marque. Elle est dépendante de la catégorie socioprofessionnelle et décroissante en fonction de l'âge.	Table fournie par Accor SA Décroissant par âge : • avant 55 ans : 2 % ; et • après 55 ans : 0 %
Taux de charges sociales	46,00 %	46,00 %	46,00 %	46,00 %

Engagements de retraite et hypothèses actuarielles *(suite)*

	2024	2025
Provision des régimes à prestations définies au 31/12/N-1	21	23
Ajustement d'ouverture [1]	(1)	-
Coût des services rendus dans l'année	5	6
Effet de l'actualisation	-	-
(Gains)/Pertes actuarielles [2]	1	(2)
Modification/liquidation de régime	-	-
Prestation/cotisations versées	(3)	(4)
Provision des régimes à prestations définies au 31/12/N	**23**	**23**

(1) Ajustement d'ouverture en 2024 lié à l'apport partiel d'actifs de la branche d'activité Luxe & Lifestyle à Accor Luxury & Lifestyle.
(2) Les valorisations actuarielles prennent en compte des hypothèses afin de projeter les droits probables des participants au moment du paiement de la prestation garantie par le Groupe au moment du départ à la retraite.
Les hypothèses sont financières (mise à jour du taux d'actualisation), démographiques ou liées à l'expérience.
Toute chose égale par ailleurs, lorsque ces écarts actuariels diminuent l'engagement, il s'agit d'un gain actuariel alors que dans le cas d'une augmentation de l'engagement, il s'agit d'une perte actuarielle.

NOTE 8 PORTEFEUILLES DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	2024 bruts	2025 bruts
Fonds Communs de Placement	2	2
Sicav	291	543
Dépôts à terme	305	101
Total	**598**	**646**

NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION AU 31 DÉCEMBRE 2025

(en millions d'euros)	Montants nets début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants nets à la fin de l'exercice
Location et maintenance informatique	1	2	(1)	2
Location immobilière	6	7	(6)	7
Partenariat	7	10	(7)	10
Autres	10	14	(10)	14
Charges constatées d'avances	**25**	**33**	**(25)**	**33**
Frais d'émission d'emprunts	39	6	(13)	32
Charges à repartir sur plusieurs exercices	**39**	**6**	**(13)**	**32**
Primes d'émission d'emprunts	7	5	(2)	9
Primes d'émission des emprunts obligataires	**7**	**5**	**(2)**	**9**
Fonds Marketing	1	5	(3)	3
Autres	4	1	(2)	4
Produits constatés d'avances	**5**	**6**	**(5)**	**7**

NOTE 10 ÉCARTS DE CONVERSION

Actif

(en millions d'euros)	2024	2025
Diminution des créances	0	1
Augmentation des dettes	1	0
TOTAL	**1**	**1**

Passif

(en millions d'euros)	2024	2025
Augmentation des créances	1	0
Diminution des dettes	0	2
TOTAL	**1**	**2**

NOTE 11 PRODUITS À RECEVOIR

Montants des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan

(en millions d'euros)	2024	2025
Créances rattachées à des participations	40	10
Clients et comptes rattachés	312	173
Prêts	0	0
État	33	29
Groupe et Associés	2	1
Autres débiteurs	99	118
Fournisseurs avoirs à recevoir	29	32
Disponibilités	2	2
Total	**517**	**364**

NOTE 12 CHARGES À PAYER

Montants des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan

(en millions d'euros)	2024	2025
Emprunts obligataires	30	44
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	40	37
Emprunts et dettes financières divers	5	3
Fournisseurs et comptes rattachés	370	314
Dettes fiscales et sociales	59	66
Autres dettes	22	32
Total	**526**	**496**

NOTE 13 VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	31 déc. 2024	Affectation du résultat 2024	Augmentation, réduction de capital	Autres	Résultat 2025	31 déc. 2025
Capital en nombre d'actions [1]	**243**	**-**	**1**	**(10)**	**-**	**235**
Capital en valeur	731	-	4	(31)	-	704
Primes d'émission, d'apport, de fusion	725	-	(4)	(409)	-	312
Réserve légale	87	-	-	-	-	87
Réserves réglementées	9	-	-	-	-	9
Autres réserves	-	-	-	-	-	-
Report à nouveau	2 207	313	-	-	-	2 520
Résultat de l'exercice	616	(616)	-	-	191	191
Capitaux propres	**4 375**	**(303)** [2]	**-** [3]	**(440)** [4]	**191**	**3 823**

(1) Valeur nominale de 3 euros.
(2) Dividendes détachés de 303 millions d'euros et mis en paiement le 4 juin 2025.
(3) Attribution d'actions gratuites aux salariés.
(4) Annulation de 10 294 197 actions suite à des achats d'actions propres.

Capital potentiel au 31 décembre 2025 : si toutes les actions sous conditions de performance étaient accordées aux salariés, le nombre d'actions Accor serait augmenté de 4 078 241 actions sans majoration des capitaux propres.

NOTE 14 PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET PLANS D'ACTIONS SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCES

Plans d'actions sous conditions de performance	Plan 2022	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2025
Date d'attribution	07/04/2022	26/10/2022	17/05/2023	26/10/2023	31/05/2024	24/10/2024	17/04/2025	23/10/2025
Date d'expiration	07/04/2025	27/10/2025	17/05/2026	26/10/2026	31/05/2027	25/10/2027	18/04/2028	23/10/2028
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale *(en euros)*	24,88	20,86	27,52	25,40	36,35	37,26	30,50	33,27
Conditions d'acquisition	4 Conditions de performance (1)	4 Conditions de performance (1)	4 Conditions de performance (2)	4 Conditions de performance (2)	4 Conditions de performance (3)	4 Conditions de performance (3)	4 Conditions de performance (4)	4 Conditions de performance (4)
Nombre d'actions attribuées à l'origine	1 437 634	35 500	1 556 152	139 875	1 203 489	143 924	1 194 921	43 398
Nombre futur d'actions selon réalisation des conditions de performance au 31/12/2024	**1 322 673**	**33 250**	**1 502 912**	**139 025**	**1 195 779**	**143 924**	**-**	**-**
Nombre d'actions attribuées en 2025	-	-	-	-	-	-	1 194 921	43 398
Nombre d'actions créées en 2025	1 299 173	33 250	600	-	420	-	350	-
Nombre d'actions radiées en 2025	23 500	-	63 241	3 190	48 462	2 200	23 255	-
Nombre d'actions annulées en 2025 (conditions de performance non réalisées)	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre futur d'actions selon réalisation des conditions de performance au 31/12/2025	**-**	**-**	**1 439 071**	**135 835**	**1 146 897**	**141 724**	**1 171 316**	**43 398**
Nombre d'actions créées depuis l'origine	1 299 533	33 250	980	-	420	-	350	-
Nombre d'actions annulées ou radiées depuis l'origine	138 101	2 250	116 101	4 040	56 172	2 200	23 255	-

(1) Conditions internes (poids total de 80 %) : EBE courant Groupe par rapport au Budget (poids 40 %), Free Cash Flow Groupe (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget (poids 20 %), Réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019 (poids 20 %). Condition externe (poids de 20 %) : Total Shareholder Return (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux.

(2) Conditions internes (poids total de 80 %) : EBE courant Groupe par rapport au Budget (poids 40 %), Free Cash Flow Groupe (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget (poids 20 %), Réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019 (poids 20 %). Condition externe (poids de 20 %) : Total Shareholder Return (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux.

(3) Conditions internes (poids total de 80 %) : EBE courant Groupe par rapport au Budget (poids 40 %), Free Cash Flow Groupe (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget (poids 20 %), Réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019 (poids 10 %), Réduction du gaspillage alimentaire par rapport à 2023 (poids 10 %). Condition externe (poids de 20 %) : Total Shareholder Return (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux.

(4) Conditions internes (poids total de 80 %) : EBE courant Groupe par rapport au Budget (poids 40 %), Free Cash Flow Groupe (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au Budget (poids 20 %), Réduction de la performance énergétique par rapport à 2023 (poids 10 %), Niveau moyen de déchets alimentaires (poids 10 %). Condition externe (poids de 20 %) : Total Shareholder Return (TSR) de Accor comparé à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux.

NOTE 15 AUTRES FONDS PROPRES

En janvier 2025, Accor SA rembourse le solde de 148 millions d'euros d'un emprunt obligataire hybride émis en octobre 2019 pour 500 millions d'euros, au taux de 2,625 %, partiellement remboursé en septembre 2024.

(en millions d'euros)	Devises	Montant initial	Taux fixe/ variable	Taux	Capital restant dû 31 déc. 2024	Capital restant dû 31 déc. 2025
Emprunt Obligataire Hybride octobre 2019	Euros	500	Fixe	2,625 %	148	-
Prime d'émission sur l'Emprunt Obligataire Hybride octobre 2019	Euros				(1)	-
Emprunt Obligataire Hybride octobre 2023	Euros	500	Fixe	7,250 %	500	500
Prime d'émission sur l'Emprunt Obligataire Hybride octobre 2023	Euros				(1)	(1)
Emprunt Obligataire Hybride septembre 2024	Euros	500	Fixe	4,875 %	500	500
Autres fonds propres					**1 146**	**999**

Les deux emprunts obligataires hybrides en cours à la clôture sont notés « BB » par les agences de notation Standard & Poor's et Fitch Ratings.

NOTE 16 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

En mars 2025, Accor SA a émis une dette obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, assortie d'un coupon de 3,5 %, avec maturité en mars 2033.

En septembre 2025, Accor SA a émis une dette obligataire de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 3,625 %, avec maturité en septembre 2032.

Sur la période d'août à octobre 2025, Accor SA a procédé au rachat partiel d'obligations de l'emprunt obligataire convertible et/ou échangeable en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) émis en décembre 2020 et à échéance 2027. La Société a racheté 915 057 obligations pour un montant de 44 millions d'euros.

En novembre 2025, Accor SA a procédé au remboursement de l'emprunt obligataire émis en février 2019 pour 600 millions d'euros.

(en millions de devises)	Devises	Montant initial *(en devises)*	Montant initial *(en euros)*	Taux fixe/ variable	Taux	Durée	Capital restant dû 31 déc. 2024	Capital restant dû 31 déc. 2025
Emprunt Obligataire février 2019	Euros	600	600	Fixe	1,750 %	7 ans	600	-
Emprunt Obligataire convertible décembre 2020	Euros	500	500	Fixe	0,700 %	7 ans	500	456
Emprunt Obligataire novembre 2021	Euros	700	700	Fixe	2,375 %	7 ans	700	700
Emprunt Obligataire mars 2024	Euros	600	600	Fixe	3,875 %	7 ans	600	600
Emprunt Obligataire mars 2025	Euros	600	600	Fixe	3,500 %	8 ans	-	600
Emprunt Obligataire septembre 2025	Euros	500	500	Fixe	3,625 %	7 ans	-	500
Emprunts obligataires							**2 400**	**2 856**

NOTE 17 ÉTAT DES DETTES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2025

(en millions d'euros)	Montants bruts	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans
Emprunts Obligataires Convertibles	456	-	456	-
Emprunts Obligataires Convertibles – intérêts courus	0	0	-	-
Emprunts Obligataires	2 400	-	700	1 700
Emprunts Obligataires – intérêts courus	44	44	-	-
Emprunts Obligataires	**2 900**	**44**	**1 156**	**1 700**
Banques	97	97	-	-
Dette obligataire hybride – intérêts courus	34	34	-	-
Intérêts financiers à payer	0	0	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	**132**	**132**	**-**	**-**
Comptes courants Financiers Filiales	1 114	1 114	-	-
Emprunts auprès de sociétés du Groupe	457	457	-	-
Instruments NEU CP	400	400	-	-
Emprunts et dettes financières divers [1]	**1 971**	**1 971**	**-**	**-**
Dettes financières [2]	**5 003**	**2 147**	**1 156**	**1 700**
Avances et acomptes reçus sur commande en cours	0	0	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	536	536	-	-
Dettes d'exploitation	**536**	**536**	**-**	**-**
Dettes fiscales et sociales	107	102	5	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	37	22	15	-
Autres dettes	40	40	-	-
Produits constatés d'avance	7	3	-	4
Dettes diverses	**190**	**166**	**20**	**4**
Dérivés de change [3]	1	1	-	-
Dérivés *Cross currency swap* [3]	1	1	-	-
Instruments financiers	**2**	**2**	**-**	**-**
Dettes [4]	**5 731**	**2 851**	**1 176**	**1 704**

(1) Dont 1 571 millions d'euros envers des sociétés liées.
(2) Emprunts souscrits en cours d'exercice (valeur brute) 1 275 millions d'euros.
Emprunts remboursés en cours d'exercice (valeur brute) 890 millions d'euros.
(3) Les instruments dérivés sont détaillés en note 18.
(4) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises étrangères suivantes.

Dettes par devises	
AED	51
AUD	19
BRL	0
CAD	62
CHF	242
CNY	17
EUR	4 981
GBP	30
HKD	3
HUF	14
ILS	1
INR	0
JPY	0

Dettes par devises	
MXN	8
NZD	10
PLN	71
QAR	24
RON	2
SAR	7
SEK	1
SGD	1
THB	0
TRY	0
USD	187
ZAR	0
Contre-valeurs	**5 731**

Politique de financement

La Société dispose également d'une ligne de crédit bancaire non tirée pour un montant de 1 000 millions d'euros à échéance décembre 2030.

NOTE 18 RISQUE DE CHANGE AU 31 DÉCEMBRE 2025

(en millions d'euros)	Achats au 31 déc. 2024	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	Ventes au 31 déc. 2024	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	Juste valeur au 31 déc. 2024	**Achats au 31 déc. 2025**	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	**Ventes au 31 déc. 2025**	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans	**Juste valeur au 31 déc. 2025**
Cross Currency Swap																		
AUD	-	-	-	-	555	-	-	555	9	-	-	-	-	348	-	-	348	27
EUR	540	-	-	540	-	-	-	-	-	321	-	-	321	-	-	-	-	-
Total Cross Currency Swap	**540**	**-**	**-**	**540**	**555**	**-**	**-**	**555**	**9**	**321**	**-**	**-**	**321**	**348**	**-**	**-**	**348**	**27**
Change à terme																		
AED	3	3	-	-	29	29	-	-	-	18	18	-	-	27	27	-	-	-
AUD	3	3	-	-	16	16	-	-	-	5	5	-	-	25	25	-	-	-
BRL	-	-	-	-	12	12	-	-	-	-	-	-	-	11	11	-	-	-
CAD	34	34	-	-	12	12	-	-	-	27	27	-	-	13	13	-	-	-
CHF	1	1	-	-	15	15	-	-	-	-	-	-	-	3	3	-	-	-
GBP	28	28	-	-	15	15	-	-	1	2	2	-	-	11	11	-	-	-
HKD	3	3	-	-	5	5	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-
HUF	-	-	-	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	-
JPY	-	-	-	-	3	3	-	-	-	-	-	-	-	3	3	-	-	-
NZD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	-
PLN	-	-	-	-	5	5	-	-	-	1	1	-	-	5	5	-	-	-
USD	3	3	-	-	15	15	-	-	-	19	19	-	-	31	31	-	-	-
EUR	159	159	-	-	102	102	-	-	-	150	150	-	-	78	78	-	-	-
Autres devises	26	26	-	-	30	30	-	-	-	5	5	-	-	13	13	-	-	-
Total Change à terme	**260**	**260**	**-**	**-**	**261**	**261**	**-**	**-**	**1**	**227**	**227**	**-**	**-**	**225**	**225**	**-**	**-**	**-**
***Swap* de devises**																		
AED	71	71	-	-	129	129	-	-	(2)	34	34	-	-	86	86	-	-	-
AUD	8	8	-	-	18	18	-	-	-	40	40	-	-	35	35	-	-	-
CAD	118	118	-	-	13	13	-	-	(2)	51	51	-	-	3	3	-	-	-
CHF	123	123	-	-	11	11	-	-	(1)	98	80	18	-	25	7	18	-	-
CNY	10	10	-	-	-	-	-	-	-	3	3	-	-	-	-	-	-	-
GBP	7	7	-	-	123	123	-	-	(1)	68	68	-	-	86	86	-	-	-
HUF	15	15	-	-	2	2	-	-	-	13	13	-	-	-	-	-	-	-
HKD	5	5	-	-	3	3	-	-	-	5	5	-	-	5	5	-	-	-
JPY	3	3	-	-	14	14	-	-	-	1	1	-	-	13	13	-	-	-
NZD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10	-	-	2	2	-	-	-
PLN	56	56	-	-	13	13	-	-	-	82	82	-	-	27	27	-	-	-
QAR	24	24	-	-	2	2	-	-	-	29	29	-	-	6	6	-	-	-
TRY	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
USD	187	187	-	-	75	75	-	-	1	247	247	-	-	173	173	-	-	-
EUR	442	442	-	-	654	654	-	-	-	527	510	17	-	732	715	17	-	-
Autres devises	24	24	-	-	30	30	-	-	-	44	44	-	-	57	57	-	-	-
Total *Swap* de devises	**1 093**	**1 093**	**-**	**-**	**1 087**	**1 087**	**-**	**-**	**(5)**	**1 252**	**1 217**	**35**	**-**	**1 250**	**1 215**	**35**	**-**	**-**
Total dérivés de change au bilan	**1 893**	**1 353**	**-**	**540**	**1 903**	**1 348**	**-**	**555**	**5**	**1 800**	**1 444**	**35**	**321**	**1 823**	**1 440**	**35**	**348**	**27**
Change à terme non reconnu au bilan																		
GBP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	2	2	-	-	-
EUR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	-	-	3	3	-	-	-
Total Change à terme non reconnu au bilan	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**5**	**5**	**-**	**-**	**5**	**5**	**-**	**-**	**-**
Total dérivés de change	**1 893**	**1 353**	**-**	**540**	**1 903**	**1 348**	**-**	**555**	**5**	**1 805**	**1 449**	**35**	**321**	**1 828**	**1 445**	**35**	**348**	**27**

Tous les dérivés ont un objectif de couverture. Les dérivés en position ouverte isolée sont non significatifs.

NOTE 19 ÉTAT DES CRÉANCES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2025

(en millions d'euros)	Montants bruts	Échéance à un an au plus	Échéance à plus de un an
Créances rattachées à des participations	689	127	562
Prêts	140	2	137
Autres immobilisations financières	17	1	16
Créances de l'actif immobilisé	**845**	**130**	**715**
Créances clients et comptes rattachés	637	637	-
Autres créances	654	654	-
Charges constatées d'avance	33	33	-
Créances de l'actif circulant	**1 323**	**1 323**	**-**
Dérivés de change	1	1	-
Dérivés *Cross currency swap*	28	1	27
Instruments financiers	**29**	**2**	**27**
Créances [1]	**2 198**	**1 455**	**743**

(1) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises étrangères suivantes.

Créances par devises	
AED	114
AUD	358
BRL	11
CAD	3
CHF	172
CNY	14
EUR	1 202
GBP	59
HKD	4
HUF	3
ILS	0
JPY	15
MAD	15

Créances par devises	
MXN	2
NZD	5
PLN	21
QAR	1
RON	2
SAR	14
SEK	0
SGD	105
THB	0
TND	1
TRY	3
USD	74
ZAR	0
Contre-valeurs	**2 198**

NOTE 20 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES AU 31 DÉCEMBRE 2025

(en millions d'euros)	2024	2025
Participations	8 351	8 398
Créances rattachées à des participations	744	688
Créances clients et comptes rattachés	502	428
Autres créances	413	356
Emprunts et dettes financières divers	1 757	1 571
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	145	132
Produits de participation	402	323
Autres produits financiers	79	56
Charges financières	86	47

Sont considérées comme liées les entreprises telles que définies par l'article A823-18-1 du Code de commerce.

NOTE 21 INFORMATIONS AU TITRE DES OPÉRATIONS RÉALISÉES AVEC DES PARTIES LIÉES

Il n'existe pas au cours de l'exercice 2025 de transactions significatives avec les parties liées.

NOTE 22 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES

(en millions d'euros)	2024	2025
France	821	884
International	803	797
Chiffre d'affaires hors taxes	**1 624**	**1 681**

NOTE 23 RÉMUNÉRATIONS ET EFFECTIFS

Rémunérations des organes d'administration et de direction

(en millions d'euros)	2024	2025
Rémunération fixe annuelle allouée aux administrateurs	1,40	1,37
Membres de direction (Comex) (hors charges)	10,85	12,83

Effectif moyen rémunéré par l'entreprise

Statut des salariés	2024	2025
Cadres	1 151	1 179
Employés, techniciens, agents de maîtrise	109	53
Effectif moyen	**1 260**	**1 289**

NOTE 24 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2024	2025
Charges financières hors Groupe	(138)	(166)
Produits financiers hors Groupe	48	46
Coût de l'endettement net hors Groupe	**(90)**	**(120)**
Produits sur prêts intragroupe et comptes courants	79	56
Charges sur emprunts intragroupe et comptes courants	(86)	(47)
Dividendes	411	330
Résultat de cession des immobilisations	-	1
Dépréciation des titres immobilisés	237	(129)
Autres dépréciations	(2)	(40)
Résultat de change	5	(5)
Autres	(66)	(24)
Résultat financier	**488**	**23**

NOTE 25 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'année 2025 avant impôt se traduit par une perte de 5 millions d'euros. Il s'explique par :

(en millions d'euros)	2024	2025
Charges exceptionnelles	(90)	(6)
Produits exceptionnels	41	1
Résultat exceptionnel [1]	**(49)**	**(5)**

(1) En 2025, les coûts d'organisation du Groupe en deux divisions : « Premium, Milieu de Gamme et Économie », et « Luxe & Lifestyle » ont généré des charges exceptionnelles de 5 millions d'euros compensées en partie par une reprise de provision de 1 million d'euros. A également été comptabilisée, une provision complémentaire de 1 million d'euros au titre d'un litige en droit de propriété intellectuelle.
En 2024, des charges exceptionnelles de 17 millions d'euros ont été constatées au titre des coûts d'organisation du Groupe en deux divisions : « Premium, Milieu de Gamme et Économie », et « Luxe & Lifestyle ». Ont également été comptabilisés, 9 millions d'euros correspondant au projet de restructuration informatique et 8 millions d'euros de coûts liés au projet Reset.
Accor SA a cédé à Raffles France deux contrats de management des hôtels, le contrat de l'hôtel Lusail de marque Raffles situé à Doha au Qatar et le contrat de l'hôtel Royal Monceau de marque Raffles situé à Paris en France. Ces opérations ont généré respectivement des moins-values de 7 et 2 millions d'euros. Le résultat de cession sur immobilisations financières se compose de la conversion des obligations en actions dans la société OnePark qui a généré une plus-value de 4 millions d'euros et de la cession des titres détenus dans la société Real Estate Hotel CY qui conduit à une moins-value nette de 2 millions d'euros.
Ont été constatées une provision de 5 millions d'euros au titre d'un litige en droit de propriété intellectuelle et une provision de 2 millions d'euros dans le cadre du contrôle fiscal en cours.

NOTE 26 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

a) Impôt social Accor SA

(en millions d'euros)	2024	2025
Produit de l'intégration fiscale	21	15
Ajustement boni années antérieures	-	(9)
Crédit d'impôt mécénat	3	4
Impôt société, retenues à la source, autres	(6)	(5)
Total	**17**	**5**

Au titre de l'exercice, la contribution de la Société à l'intégration fiscale est un bénéfice de 45 millions d'euros au taux courant.

En 2025, le montant de l'impôt sur les sociétés inclut 5 millions d'euros au titre de la contribution exceptionnelle sur les bénéfices des grandes entreprises.

La Société dispose de 2 338 millions d'euros de déficit reportable.

b) Résultat d'ensemble de l'intégration fiscale

Au titre de l'exercice, l'intégration fiscale a dégagé un boni net de 15 millions d'euros dans les comptes de Accor SA.

c) Périmètre d'intégration fiscale

Accor SA intègre fiscalement les 31 filiales suivantes :

Accor Afrique	Hotel Corporate System	Société d'Exploitation du Pavillon Gabriel
Accor France	ibis *budget*	SH Defense Grande Arche
Accor Luxury & Lifestyle	John Paul Groupe	Société Hôtelière d'Exploitation Marseillaise
Air Corporate System	Lido	Société Hôtelière de Montparnasse
Belle-Île Citadelle	Management Hôtels	Société Française de Participations et d'Investissements Européens
D-Edge	Margot Premium	Société Participations d'Île-de-France
Financière Louis	Potel et Chabot	Soluxury HMC
Gekko	Resa Events	Teldar Travel
Gekko Technology	Roissypole Management Hôtels	Tour Eiffel
Gordon Bedbank	Saint Clair Dauphine	
Hospitality Insurance Broker	Saint Clair Le traiteur	

d) Contentieux précompte

Depuis 2002, Accor SA a intenté plusieurs actions devant les tribunaux en vue d'obtenir le remboursement du précompte acquitté au titre des exercices 1999-2001.

Suite à la décision du Conseil d'État du 10 décembre 2012 imposant à Accor SA de restituer 185 millions d'euros, Accor SA a intenté une action en responsabilité de l'État et continue à faire valoir ses droits.

Dans un arrêt du 16 juin 2025 la Cour administrative d'appel de Paris a reconnu la responsabilité de l'État et un droit à indemnisation pour la société Accor. Cette indemnisation a toutefois été limitée à la somme de 293 322 euros augmentée des intérêts moratoires et des intérêts légaux.

Accor SA s'est pourvu en cassation contre cet arrêt pour obtenir un montant d'indemnité complémentaire. Le Ministre n'a quant à lui pas formé de pourvoi à ce jour.

e) Contrôle fiscal

La société Accor SA fait l'objet d'une vérification de comptabilité portant sur les exercices 2019 à 2022. La Société a accepté une partie des redressements dans le cadre de la procédure de régularisation (article L62 du Livre des procédures fiscales), le 17 décembre 2025 pour un montant global de 2,1 millions d'euros.

NOTE 27 SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE

Le total des dotations et reprises de provisions non déductibles de l'année 2025 des filiales faisant partie de l'intégration fiscale Accor, se traduit par une dotation de provision nette non taxable de 20 millions d'euros soit une augmentation de l'allègement de la dette future d'impôt sur les sociétés de 5 millions d'euros calculée au taux normal de l'impôt sur les sociétés à 25 %.

NOTE 28 ENGAGEMENTS HORS BILAN DONNÉS ET REÇUS

Engagements en matière de location

Les engagements de loyers fixes et variables donnés et reçus par Accor au 31 décembre 2025 sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2024	31 déc. 2025
Engagements de loyers fixes donnés	222	195
Engagements de loyers variables donnés	55	48
Total des engagements donnés sur loyers (1) (2)	**277**	**243**
Total des engagements reçus sur loyers (1)	**(266)**	**(222)**

(1) Les engagements de loyers donnés par Accor SA sont couverts par une contre garantie reçue d'Essendi.
(2) Dont un engagement sur loyer donné pour le siège de Accor SA pour un montant de 8 millions d'euros.

Autres engagements hors bilan

Les engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2025 sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2024	31 déc. 2025
Engagements donnés (passif)		
Autres engagements d'achats	27	22
Engagements d'achat	**27**	**22**
Avals, cautions et garanties données (1)	179	168
Garanties sur emprunts bancaires (1)	18	-
Garanties sur lignes de crédit confirmées	33	38
Garanties données à des tiers	9	-
Engagements sur garanties de passif	74	44
Garanties bancaires et autres données augmentant la dette	**313**	**250**
Engagements donnés pour l'exploitation des opérations courantes	**-**	**-**
Total des engagements donnés	**340**	**272**

(1) Ces lignes comprennent les cautions et garanties diverses accordées pour le compte des filiales directes et indirectes et en faveur d'établissements financiers ou directement auprès de leurs clients.

Les engagements reçus hors bilan au 31 décembre 2025 sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2024	31 déc. 2025
Engagements reçus (actif)		
Garanties reçues Contrats Ventes	2	2
Engagement contrats de ventes	**2**	**2**
Avals, cautions et garanties données	-	-
Garanties sur emprunts bancaires	-	-
Garanties bancaires et autres reçues	**-**	**-**
Total des engagements reçus	**2**	**2**

NOTE 29 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu après la clôture.

NOTE 30 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2025

Filiales et participations	**Devises**	**Capitaux propres** *(en milliers de monnaie locale)*	**Quote-part du capital détenu** *(en pourcentage)*
Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société Accor SA)			
ACCOR AFRIQUE (Issy-les-Moulineaux) (1)	EUR	32 272	100,00 %
SOCIÉTÉ DE PARTICIPATION DE L'ÎLE DE FRANCE (Issy-les-Moulineaux) (1)	EUR	257 158	100,00 %
GEKKO (Issy-les-Moulineaux) (1)	EUR	13 076	100,00 %
JOHN PAUL GROUPE (Paris) (1)	EUR	(30 295)	100,00 %
ACCOR LUXURY & LIFESTYLE (Issy-les-Moulineaux) (1)	EUR	2 682 142	100,00 %
ACCOR UK LTD (Grande Bretagne) (1)	GBP	302 871	100,00 %
ACCORHOTELS ITALIA S.R.L. (Italie) (1)	EUR	20 762	100,00 %
ACCOR HOTELS SERVICES NETHERLANDS B.V. (Pays-Bas) (1)	EUR	74 741	100,00 %
ACCORHOTELS DEUTSCHLAND GMBH (Allemagne) (1)	EUR	-	100,00 %
ACCOR HOTELS CHILE SPA (Chili)	CLP	40 041	100,00 %
ACCORHOTELS MIDDLE EAST AND AFRICA (Émirats arabes unis) (1)	AED	81 229	100,00 %
MP INVEST AG (Suisse) (1)	CHF	62 185	100,00 %
ACCOR SERVICES POLAND SP Z.O.O (Pologne) (1)	PLN	603 952	100,00 %
ACCOR HOTELSBETRIEBSGES M.B.H. (Autriche) (1)	EUR	14 276	100,00 %
ACCOR HOTELS BELGIUM (Belgique) (1)	EUR	907 753	100,00 %
COMPAGNIE DES WAGONS LITS (Belgique) (1)	EUR	195 733	99,94 %
D-EDGE (Paris) (1)	EUR	31 428	99,93 %
Autres filiales	-	-	-
Total des filiales			
Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société Accor SA)			
ACCOR HOTELSERVICES MAGYARORSZAG KFT. (Hongrie) (1)	HUF	26 362 599	38,64 %
MÖVENPICK HOTELS RESORTS MANAGEMENT AG (Suisse) (1)	CHF	71 467	33,33 %
KASADA HOSPITALITY FUND (Afrique) (1)	USD	NC	29,90 %
ESSENDI S.A. (Luxembourg) (1)	EUR	3 840 927	29,01 %
AAPC LIMITED (Australie) (1)	AUD	(43 985)	27,43 %
REEF PROXIMITY AGGREGATOR (États-Unis) (1)	USD	NC	19,82 %
Autres participations	-	-	-
Total des participations			
TOTAL			

(1) Bilans provisoires ou non encore audités.

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 clos	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Accor SA au cours de l'exercice
Brute	Nette					
81 266	53 347	2 519	-	10 576	(643)	2 773
818 772	457 433	-	-	306	7 851	18 750
106 635	106 635	-	-	9 567	9 259	4 000
52 631	-	235	-	4 963	1 566	-
2 751 116	2 751 116	221 167	-	351 694	(34 298)	-
156 066	156 066	28 498	-	-	(4 430)	-
56 676	56 676	-	-	34 507	2 825	4 600
96 144	96 144	-	-	32 473	6 162	-
360 500	172 956	100 017	-	130 980	(24 584)	-
83 690	42 275	-	-	13	(2)	-
102 616	102 616	64 384	-	62 881	26 287	-
391 765	358 126	-	-	13 078	25 465	16 098
259 058	259 058	-	-	55 994	7 796	-
82 000	13 907	-	-	28 308	8 606	4 800
1 007 629	1 007 629	-	-	35 795	65 777	42 780
1 151 352	337 317	-	-	3 422	18 865	200 870
124 804	124 804	-	-	97 358	(3 391)	-
293 763	193 882	26 081	-	-	-	15 816
7 976 483	**6 289 987**	**442 901**	**-**			**310 488**
50 696	38 032	-	-	-	(5 846)	-
169 880	56 309	-	-	25	(241)	7 155
131 419	131 419	-	-	NC	NC	-
1 310 899	830 696	-	-	4 573	436 195	-
182 541	182 541	321 949	-	61 737	(68 096)	-
150 181	-	-	-	NC	NC	-
146 143	108 147	26 105	-	-	-	11 367
2 141 760	**1 347 144**	**348 054**	**-**			**18 521**
10 118 243	**7 637 131**	**790 955**	**-**			**329 009**

NOTE 31 COMPTES SOCIAUX ARRÊTÉS ET PUBLIÉS AU 31 DÉCEMBRE 2024

Bilan au 31 décembre 2024

Actif

(en millions d'euros)	Décembre 2024 Net
Licences, marques, droits et valeurs similaires	120
Fonds commercial	-
Autres immobilisations incorporelles	55
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**174**
Terrains	3
Constructions	9
Installations techniques, matériel et outillage industriels	2
Autres immobilisations corporelles	8
Immobilisations corporelles en cours	0
Avances et acomptes	-
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**22**
Participations	7 630
Créances rattachées à des participations	744
Autres titres immobilisés	75
Prêts	131
Autres immobilisations financières	1
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	**8 580**
Actif immobilisé	**8 776**
Avances et acomptes versés sur commandes	29
Clients et comptes rattachés	697
Autres créances	672
Valeurs mobilières de placement	599
Disponibilités	310
Actif circulant	**2 306**
Instruments financiers à terme	**11**
Charges constatées d'avance	25
Charges à répartir sur plusieurs exercices	39
Primes remboursement des obligations	7
Écarts de conversion actif	1
Comptes de régularisation	**72**
ACTIF	**11 165**

Passif

(en millions d'euros)	Décembre 2024 Net
Capital	731
Primes d'émission, de fusion	725
Réserve légale	87
Réserves réglementées	9
Autres réserves	-
Report à nouveau	2 207
Résultat de l'exercice	616
Capitaux propres	**4 375**
Produits des émissions de titres participatifs	1 146
Autres fonds propres	**1 146**
Provisions pour risques	222
Provisions pour charges	28
Provisions pour risques et charges	**250**
Emprunts obligataires convertibles	500
Autres Emprunts obligataires	1 930
Emprunts et dettes auprès des établ. de crédit	170
Emprunts et dettes financières divers	2 057
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	2
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	540
Dettes fiscales et sociales	107
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	30
Autres dettes	47
Dettes	**5 383**
Instruments financiers à terme	**6**
Produits constatés d'avance	5
Écarts de conversion passif	1
Comptes de régularisation	**6**
PASSIF	**11 165**

Compte de résultat

(en millions d'euros)	Décembre 2024 Net
Production vendue (biens et services)	1 624
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	**1 624**
Production immobilisée	58
Subvention d'exploitation	-
Repr./amort. et prov., transferts de charges	26
Autres produits	-
Produits d'exploitation	**1 708**
Achats de matières premières et autres approvisionnements	3
Autres achats et charges externes	1 195
Impôts, taxes et versements assimilés	23
Salaires et traitements	121
Charges sociales	65
Dotations aux amortissements et provisions	
• Sur immobilisations : dotations aux amortissements	80
• Sur immobilisations : dotations aux provisions	0
• Sur actif circulant : dotations aux provisions	18
• Pour risques et charges : dotations aux provisions	39
Autres charges	5
Charges d'exploitation	**1 550**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**159**
Bénéfice attribué ou perte transférée	-
Perte supportée ou bénéfice transféré	-
Opérations en commun	**-**
Produits financiers de participations	464
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	11
Autres intérêts et produits assimilés	72
Reprises sur provisions et transferts de charges	605
Différences positives de change	193
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	10
Produits financiers	**1 355**
Dotations financières aux amortissements et aux provisions	370
Intérêts et charges assimilées	308
Différences négatives de change	189
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	-
Charges financières	**866**
RÉSULTAT FINANCIER	**488**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	**647**
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	1
Produits exceptionnels sur opérations en capital	32
Reprises sur provisions et transferts de charges	8
Produits exceptionnels	**41**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	35
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	47
Dotations aux amortissements et aux provisions	8
Charges exceptionnelles	**90**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(49)**
Impôts sur les bénéfices (Produit) / Charge	(17)
TOTAL PRODUITS	**3 104**
TOTAL CHARGES	**2 488**
BÉNÉFICE OU (PERTE)	**616**

6.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2025)

À l'Assemblée Générale de la société

ACCOR SA
Tour Sequana
82, rue Henri Farman
92130 Issy-les-Moulineaux

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société ACCOR SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit, de la compliance et des risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes sur la période du 1er janvier 2025 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1 de l'annexe aux comptes annuels qui expose les incidences liées au changement de méthodes comptables relatif à la première application du règlement ANC n°2022-06.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Risque identifié

Les titres de participation sont enregistrés au bilan à leur coût d'acquisition, hors frais d'acquisition. Au 31 décembre 2025, la valeur nette comptable des titres de participation s'élevait à 7 661 millions d'euros, soit environ 70 % du total de l'actif.

Comme indiqué au paragraphe c) « Les immobilisations financières » de la note 1 « Règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels, lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constatée. La valeur d'inventaire qui correspond à la valeur d'utilité est déterminée en premier lieu en fonction des perspectives de rentabilité et de développement à long terme de la participation et le cas échéant, sur la base : (i) de la quote-part d'actif net comptable ; (ii) des valeurs issues de transactions récentes comme comparatif, et (iii) des éléments historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres.

Le choix de la méthode de détermination de la valeur d'utilité requiert des jugements importants de la direction. En raison du montant significatif des titres de participation au bilan et de l'incidence sur leur valorisation du choix de la méthode de détermination de la valeur d'utilité, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos procédures d'audit ont principalement consisté à :

- comprendre le processus mis en place par la direction pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participation ;
- apprécier les méthodes d'évaluation utilisées par la direction ;
- évaluer, avec le support de nos spécialistes en évaluation, le caractère raisonnable des principales hypothèses utilisées par la direction, notamment les taux d'actualisation et la méthodologie arithmétique de l'actualisation des flux de trésorerie prévisionnels mise en œuvre ;
- examiner la correcte détermination i) de la valeur d'utilité sur la base des méthodes retenues par la direction et ii) de la dépréciation ou reprise éventuelle ;
- apprécier le caractère approprié des informations présentées dans les notes 6. « Mouvements des titres de participation et autres titres immobilisés en 2025 », 7. « État des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2025 » de l'annexe aux comptes annuels et 30 « Principales filiales et participations au 31 décembre 2025 ».

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux Comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du président-directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société ACCOR SA par votre Assemblée Générale du 30 avril 2019 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 28 mai 2025 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2025, le cabinet PricewaterhouseCoopers était dans la septième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la première année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit, de la compliance et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit, de la compliance et des risques

Nous remettons au Comité d'audit, de la compliance et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, de la compliance et des risques figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit, de la compliance et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit, de la compliance et des risques, des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 mars 2026

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		Deloitte & Associés
François JAUMAIN	Julien LAUGEL	Bénédicte MARGERIN



ibis Styles Debrecen Airport, Hongrie

Chapitre 7

Informations sur la Société et le capital

7.1	Renseignements concernant la Société	496
7.2	Notations financières	498
7.3	Capital	499
7.3.1	*Capital*	*499*
7.3.2	*Programme de rachat par Accor de ses propres actions*	*499*
7.3.3	*Actionnariat salarié*	*500*
7.3.4	*Actions non représentatives du capital*	*500*
7.3.5	*Évolution du capital*	*501*
7.4	Actionnariat	502
7.4.1	*Répartition du capital et des droits de vote*	*502*
7.4.2	*Dividendes*	*505*
7.5	Marché des titres de Accor	505

7.1 Renseignements concernant la Société

Dénomination

Accor

Siège social

82, rue Henri Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux.

Site Internet

www.group.accor.com

Les informations figurant sur le site Internet du Groupe ne font pas partie du Document d'enregistrement universel, sauf si ces informations sont incorporées par référence dans le Document d'enregistrement universel.

Forme juridique

Société anonyme régie par les lois et règlements en vigueur et notamment par les articles L. 225-17 à L. 225-56 et L. 22-10-3 à L. 22-10-17 du Code de commerce.

Législation

Société anonyme constituée sous le régime de la législation française.

Durée

Date de constitution : le 22 avril 1960.

Date d'expiration : le 22 avril 2059, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Objet social
(voir article 3 des statuts)

La Société a pour objet, soit pour son compte, soit pour le compte de tiers, ou en participation avec des tiers :

- la propriété, le financement et l'exploitation directe, indirecte ou comme mandataire, de tous hôtels, restaurants, bars, de toute nature et de toute catégorie et, plus généralement, de tous établissements se rapportant à l'hôtellerie, la restauration, le tourisme, les loisirs et les métiers de services ;
- l'étude économique, financière et technique des projets et, en général, toutes prestations de services liées à la réalisation, l'organisation et l'exploitation des établissements définis ci-dessus et, notamment, tous actes concourant à la construction de ces établissements et tous actes de consultant s'y rapportant ;
- l'étude et la prestation de tous services destinés à faciliter l'organisation des repas du personnel des entreprises et collectivités ;
- la création de toute société nouvelle et la prise de participation par tous moyens dans toutes sociétés quel que soit leur objet ;
- toutes opérations civiles, commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes ;
- le tout en France et dans tous autres pays.

Immatriculations de la Société

602 036 444 RCS Nanterre.

Code APE : 7010Z.

Code LEI : 969500QZC2Q0TK11NV07.

Lieu où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la Société

Les renseignements concernant la Société et notamment les statuts, bilans, comptes de résultats, rapports du Conseil d'administration aux Assemblées et rapports des Commissaires aux Comptes peuvent être consultés sur demande au siège social de la Société.

Exercice social

Du 1er janvier au 31 décembre.

Répartition statutaire des bénéfices
(voir article 27 des statuts)

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des différents prélèvements prévus par la loi et augmenté du report bénéficiaire.

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables, l'Assemblée Générale décide soit leur distribution totale ou partielle à titre de dividende, le solde, dans le second cas, étant affecté à un ou plusieurs postes de réserves toujours à sa disposition dont elle règle l'affectation ou l'emploi, soit l'affectation de la totalité des sommes distribuables à de tels postes de réserves.

Assemblées Générales

Convocation des Assemblées Générales

(voir article 24 des statuts)

Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'Avis de convocation.

Conditions d'admission

(voir article 24 des statuts)

Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations ou de se faire représenter, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, s'il est justifié, dans les conditions légales et réglementaires, de l'inscription en compte de ses titres à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte.

L'inscription en compte des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Tenue de l'Assemblée

(voir article 25 des statuts)

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales ou de s'y faire représenter dans les conditions fixées par la loi.

Il peut exprimer son vote par correspondance conformément à l'article L. 225-107 du Code de commerce. Le formulaire de vote par correspondance et de procuration peut être adressé à la Société ou à l'établissement financier mandaté pour la gestion de ses titres, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'Avis de convocation, par télétransmission, dans les conditions fixées par la loi et les règlements en vigueur.

En outre, et si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par la loi et les règlements en vigueur.

En cas de signature électronique par l'actionnaire ou son représentant légal ou judiciaire du formulaire de vote par correspondance ou en cas de signature électronique par l'actionnaire de la procuration donnée pour se faire représenter à une Assemblée, cette signature devra prendre la forme :

- soit d'une signature électronique sécurisée dans les conditions définies par les lois et les règlements en vigueur ;
- soit d'un enregistrement de l'actionnaire par le biais d'un code identifiant et d'un mot de passe unique sur le site électronique dédié de la Société, si celui-ci existe, conformément aux lois et règlements en vigueur.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou à défaut par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée présents et acceptants, qui disposent du plus grand nombre de voix. Le bureau ainsi formé désigne le Secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux d'Assemblées sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration, par le Président de séance ou par le Secrétaire de l'Assemblée.

Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires, statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

Droit de vote double

(voir article 25 des statuts)

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, un droit de vote double est attribué, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux ans prévu au présent paragraphe. La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué.

Lorsque les actions sont l'objet d'un usufruit, le droit de vote attaché à ces actions appartient aux usufruitiers dans les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires.

Existence de seuils statutaires
(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire venant à détenir ou à cesser de détenir, directement ou indirectement, seul ou de concert au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce, ou en raison des cas d'assimilation prévus à l'article L. 233-9-I du Code de commerce, un nombre d'actions représentant une fraction du capital ou des droits de vote prévue par la loi doit en informer la Société dans les conditions et sous les sanctions prévues par la loi.

De plus, tout actionnaire venant à détenir une fraction égale à 1 % du capital ou des droits de vote, doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de cinq jours de Bourse à compter de la date de négociation ou de la conclusion de tout accord entraînant le franchissement de ce seuil, et ce indépendamment de la date d'inscription en compte éventuelle, informer la Société du nombre total d'actions et de titres donnant accès à terme au capital ainsi que du nombre de droits de vote qu'il détient dans les conditions susvisées.

À partir de ce seuil de 1 %, doit être déclarée dans les conditions et selon les modalités prévues au paragraphe précédent, toute modification du nombre total d'actions ou de droits de vote, par fraction de 0,5 % du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la hausse, et par fraction de 1 % du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la baisse.

Sont assimilés aux actions ou aux droits de vote détenus par un actionnaire les actions ou droits de vote énumérés aux paragraphes 1 à 8 de l'article L. 233-9-I du Code de commerce.

Limitation des droits de vote
(voir article 9 des statuts)

En cas de non-respect de l'obligation d'information visée ci-dessus et à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital ou des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

Déclaration d'intention
(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire qui viendrait à détenir un nombre d'actions représentant plus du vingtième, plus des trois vingtièmes ou plus du quart du capital ou des droits de vote de la Société, devra déclarer à la Société les objectifs qu'il a l'intention de poursuivre au cours des 12 mois à venir.

À l'issue de chaque période de 12 mois, tout actionnaire, s'il continue de détenir un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur aux fractions ci-dessus visées, devra renouveler sa déclaration d'intention, conformément aux termes susvisés, et ce pour chaque nouvelle période de 12 mois.

Cette déclaration devra notamment préciser si l'actionnaire agit seul ou de concert, s'il envisage d'arrêter ses achats ou de les poursuivre, d'acquérir ou non le contrôle de la Société, de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme Administrateur.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les objectifs qui lui auront été notifiés, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Sont assimilés aux actions ou aux droits de vote détenus par un actionnaire les actions ou droits de vote énumérés aux paragraphes 1 à 8 de l'article L. 233-9-I du Code de commerce.

7.2 Notations financières

Les notations Standard & Poor's et Fitch Ratings dont bénéficie Accor sont les suivantes :

Agence de notation	Dette à long terme	Dette à court terme	Perspective	Date du dernier rapport en 2025
Standard & Poor's	BBB -	A- 3	Stable	14/11/2025
Fitch Ratings	BBB -	F3	Positive	28/03/2025

7.3 Capital

7.3.1 Capital

Au 31 décembre 2025, le capital s'élève à 704 121 948 euros, divisé en 234 707 316 actions de trois euros de nominal, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

La Société se tient informée de la composition de son actionnariat dans les conditions prévues par la loi.

Les actions sont librement négociables, sauf dispositions légales ou réglementaires.

La transmission à titre onéreux ou gratuit des actions, quelle que soit leur forme, s'opère par virement de compte à compte suivant les modalités prévues par la loi.

Les actions ordinaires de la Société sont admises aux négociations sur Euronext Paris (Compartiment A ; Code valeur : FR0000120404 ; Symbole « AC »).

Depuis le 2 mars 2015, Accor maintient également un programme d'*American Depositary Receipt* (ADR). Un ADR est une valeur mobilière américaine représentant les actions d'une société non américaine. Les ADR sont libellés en dollars américains et se traitent sur le marché des valeurs mobilières aux États-Unis. Les versements de dividendes sont également libellés en dollars américains. Les ADR ont vocation à faciliter l'achat, la détention et la vente de titres de sociétés non américaines par des investisseurs américains et de fournir un véhicule de financement d'entreprise pour les sociétés non américaines. Le dépositaire du programme ADR de Accor (symbole : ACCYY) est Citibank.

7.3.2 Programme de rachat par Accor de ses propres actions

Autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 28 mai 2025

L'Assemblée Générale du 28 mai 2025 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 80 euros (hors frais d'acquisition) le prix d'achat maximal par action. Le montant maximal ainsi susceptible d'être consacré à l'achat de ces actions s'élève (sur la base du montant du capital social à la date du présent Document d'enregistrement universel) à 1,88 milliard d'euros.

Les objectifs de ce programme sont les suivants :

- annulation ultérieure des actions acquises, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée par l'Assemblée Générale Extraordinaire ;
- mise en œuvre de tous plans d'actionnariat salarié, notamment de plans d'attributions gratuites d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 du Code de commerce, de Plans d'Épargne Groupe (ou plans assimilés) dans le cadre des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions L. 225-177 et suivants et L. 22-10-56 du Code de commerce ;
- remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- conservation et remise ultérieure, soit en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, soit en échange dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, et ce dans la limite de 5 % du capital ;
- animation du marché par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- poursuite de tout autre but autorisé ou toute opération ou pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'Autorité des Marchés Financiers.

Mise en œuvre du programme au cours de l'exercice 2025

Avec effet au 30 mai 2013, et pour une durée de 12 mois renouvelable par tacite reconduction par périodes successives de 12 mois, Accor a confié à la société Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de Déontologie établie par l'AMAFI et approuvée par la décision de l'Autorité des Marchés Financiers du 24 mars 2011 pour un montant de 30 millions d'euros affecté au compte de liquidité.

Conformément à la décision AMF n° 2021-01 du 22 juin 2021, la société Accor a, par avenant en date du 4 juillet 2022, réduit d'un montant de 9 808 390,85 euros les moyens affectés au contrat de liquidité conclu le 21 mai 2019 avec Rothschild Martin Maurel.

En 2025, la Société a lancé un programme de rachat d'actions de 440 millions d'euros via un prestataire de services d'investissement. Les 10 294 197 actions ainsi rachetées ont été annulées le 30 décembre 2025.

Au 31 décembre 2025, Accor ne détenait aucune action propre.

Nouvelle autorisation qui sera proposée à l'Assemblée Générale du 27 mai 2026

Il sera proposé à l'Assemblée Générale convoquée le 27 mai 2026 d'autoriser le Conseil d'administration à opérer en Bourse sur les propres actions de la Société pour une durée de 18 mois.

Le nombre maximal d'actions ordinaires susceptibles d'être acquises serait fixé à 10 % du capital social, tandis que le prix d'achat maximal par action serait fixé à 80 euros (hors frais d'acquisition). Le montant maximal ainsi susceptible d'être consacré à l'achat de ces actions s'élèverait (sur la base du montant du capital social à la date du présent Document d'enregistrement universel) à 1,88 milliard d'euros.

Les objectifs de ce programme seraient les suivants :

- annulation ultérieure des actions acquises, dans le cadre d'une réduction de capital décidée ou autorisée par l'Assemblée Générale Extraordinaire ;
- mise en œuvre de tous plans d'actionnariat salarié, notamment de plans d'attributions gratuites d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 du Code de commerce, de Plans d'Épargne Groupe (ou plans assimilés) dans le cadre des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions L. 225-177 et suivants et L. 22-10-56 du Code de commerce ;
- remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- conservation et remise ultérieure, soit en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, soit en échange dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, et ce dans la limite de 5 % du capital ;
- animation du marché par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- poursuite de tout autre but autorisé ou toute opération ou pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'Autorité des Marchés Financiers.

En cas d'offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente autorisation pendant la durée de l'offre sans autorisation expresse de l'Assemblée Générale et suspendra l'exécution de tout programme de rachat d'actions déjà initié jusqu'à la clôture de l'offre.

7.3.3 Actionnariat salarié

Dès 1999, une première opération d'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe adhérant au Plan d'Épargne « Accor en Actions » a été proposée en France.

En 2000, Accor a renouvelé cette opération en la déployant pour la première fois à l'international dans 23 pays. Ce dispositif permettait de répondre à la volonté de Accor de faire participer un grand nombre de salariés dans le monde, en dépit des contraintes juridiques et fiscales spécifiques à chacun des pays.

En 2002, Accor a réalisé une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés de 25 pays dans lesquels les sociétés du Groupe étaient présentes.

En 2004, une nouvelle opération d'augmentation de capital réservée aux salariés leur a été proposée dans une vingtaine de pays.

En 2007, pour la première fois, une opération d'actionnariat salarié dite à « effet de levier » a été proposée aux salariés du Groupe dans les 26 pays où la législation le permettait.

En 2017, une nouvelle opération dite à « effet de levier », appelée Share17, a été proposée aux salariés du Groupe dans neuf pays européens. Lors de cette opération, 35 % des salariés éligibles ont souscrit à Share17.

En 2019, Accor a lancé une nouvelle opération dite à « effet de levier », appelée Share19, proposée dans 12 pays européens. Comme pour Share17, pour chaque action Accor souscrite par le salarié, la banque partenaire de l'opération a financé neuf actions supplémentaires pour le compte du salarié (sauf dans quatre pays du périmètre où la formule a été adaptée aux exigences réglementaires locales). À l'issue d'une période de blocage de cinq 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 2025, les salariés et anciens salariés du Groupe détenaient 2,41 % du capital.

7.3.4 Actions non représentatives du capital

Il n'y a aucune action non représentative du capital.

7.3.5 Évolution du capital

Année	Augmentations de capital effectuées depuis cinq ans	Montants des variations de capital *(en euros)*		Montants successifs du capital *(en euros)*	Nombre cumulé d'actions
		Nominal	Prime		
2021	Acquisition anticipée d'actions de performance [1] et Attribution d'actions sous conditions de performance	1 368 948	-	785 517 132	261 839 044
	Attribution définitive d'actions sous conditions de performance	51 672	-	-	261 856 268
2022	Acquisition anticipée d'actions de performance [1]	2 400	-	785 571 204	261 857 068
	Attribution définitive d'actions sous conditions de performance	3 417 438	-	788 988 642	262 996 214
	Acquisition d'actions de performance	1 980	-	788 990 622	262 996 874
	Attribution définitive d'actions sous conditions de performance	104 760	-	789 095 382	263 031 794
2023	Acquisition d'actions de performance	954 924	-	790 050 306	263 350 102
	Acquisition d'actions de performance	4 631 220	-	794 681 526	264 893 842
	Acquisition d'actions de performance	110 208	-	794 791 734	264 930 578
	Annulation d'actions	(37 923 678)	(362 076 288)	756 868 056	252 289 352
2024	Annulation d'actions	(29 769 684)	(370 230 316)	727 098 372	242 366 124
	Acquisition d'actions de performance	3 770 208	-	730 868 580	243 622 860
	Acquisition d'actions de performance	134 580	-	731 003 160	243 667 720
2025	Acquisition d'actions de performance	3 897 519	-	734 900 679	244 966 893
	Acquisition d'actions de performance	99 750	-	735 000 429	245 000 143
	Acquisition anticipée d'actions de performance [1]	4 110	-	735 004 539	245 001 513
	Annulation d'actions	(30 882 591)	(409 117 397,97)	704 121 948	234 707 316

(1) Acquisition par anticipation par les ayants droit de bénéficiaires d'attributions gratuites d'actions.
N.B. : Au 31 décembre 2025, tous les plans d'options de souscription d'actions étaient expirés.

7.4 Actionnariat

7.4.1 Répartition du capital et des droits de vote

Au 31 décembre 2025, le capital est composé de 234 707 316 actions, représentant un nombre total de droits de vote de 274 736 930. Le nombre de droits de vote double est de 40 029 614.

7 511 actionnaires sont inscrits au nominatif au 31 décembre 2025 et représentent 18 % du capital et 29,95 % des droits de vote.

Actionnaires au 31 décembre 2025 (détenant plus de 5 % du capital)

	Actions	% du capital	Droits de vote	% droits de vote
Parvus Asset Management Jersey Limited	25 406 862	10,82 %	25 406 862	9,25 %
Kingdom Holding Company	16 494 440	7,03 %	32 988 880 (1)	12,01 %
Qatar Holding LLC	15 505 060	6,61 %	30 660 120	11,16 %
Wellington Management Company, LLP	13 444 288	5,73 %	13 444 288	4,89 %
BlackRock Inc.	12 355 353	5,26 %	12 355 353	4,50 %
Autres actionnaires	151 501 313	64,55 %	159 881 427	58,19 %
Total	**234 707 316**	**100,00 %**	**274 736 930**	**100,00 %**

(1) Dont 583 295 droits de vote suspendus suite à la déclaration d'un franchissement à la hausse d seuil de 10 % des droits de vote à titre de régularisation le 5 février 2025.

Sources : sur la base des déclarations de franchissement de seuils légaux et statutaires effectuées auprès de la Société et l'Autorité des Marchés Financiers.

Au 31 décembre 2025, les salariés et anciens salariés du Groupe détenaient 5 647 520 actions (2,41 % du capital total) et 10 707 693 droits de vote (3,89 % du total des droits de vote).

En application des dispositions légales, la Société a été informée des franchissements de seuils légaux suivants au cours du dernier exercice :

Actionnaires	Date de déclaration	N° de déclaration à l'AMF	Franchissement à la hausse ou à la baisse	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote théoriques
Kingdom Hotels (Europe) LLC (1)	5 février 2025	225C0255	Hausse	16 494 440	6,77 %	29 015 880 (2)	10,39 %
Parvus Asset Management Europe Limited	14 février 2025	225C0320	Baisse	24 349 721	9,99 %	24 349 721	8,72 %
Parvus Asset Management Europe Limited (3)	3 avril 2025	225C0596	Baisse	0	0,00 %	0	0,00 %
Parvus Asset Management Jersey Limited	3 avril 2025	225C0596	Hausse	24 342 798	9,99 %	24 342 798	8,60 %
HSBC Holdings Plc	29 avril 2025	225C0718	Hausse	20 960 749	8,60 %	20 960 749	7,40 %
Parvus Asset Management Jersey Limited	11 août 2025	225C1369	Hausse	24 688 862	10,08 %	24 688 862	8,65 %
BlackRock Inc. (4)	24 octobre 2025	225C1798	Baisse	11 817 870	4,82 %	11 817 870	4,15 %
HSBC Holdings Plc	7 novembre 2025	225C1894	Baisse	697 345	0,28 %	697 345	0,24 %
Parvus Asset Management Jersey Limited	17 novembre 2025	225C1928	Hausse	25 216 262	10,29 %	25 216 262	8,84 %
Wellington Management Group LLP	8 décembre 2025	225C2075	Hausse	12 341 171	5,04 %	12 341 171	4,33 %

(1) Régularisation d'un franchissement de seuil intervenu en 2024.
(2) 3 973 000 droits de votes supplémentaires ont été réintégrés rétroactivement après cette déclaration à la date du 22 décembre 2023 suite à une régularisation en date du 27 février 2025.
(3) Transfert de l'activité de gestion d'investissement de Parvus Asset Management Ltd à la société Parvus Asset Management Jersey Ltd.
(4) Dernière déclaration de franchissements de seuils de BlackRock Inc. au cours de l'exercice 2025. À noter que la société BlackRock Inc. a réalisé 31 déclarations de franchissements de seuils au cours de l'exercice 2025. Celles-ci sont disponibles sur le site de l'AMF : bdif.amf-france.org.

Évolution de la répartition du capital au cours des trois dernières années

	31 décembre 2023			31 décembre 2024			31 décembre 2025		
	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote
Parvus Asset Management Europe Limited	26 463 510	10,50 %	8,17 %	27 090 610	11,12 %	9,56 %	25 406 862	10,82 %	9,25 %
Kingdom Holding Company	16 494 440	6,50 %	10,18 %	16 494 440	6,77 %	11,64 % [1]	16 494 440	7,03 %	12,01 % [1]
Qatar Holding LLC	22 505 060	8,90 %	13,89 %	15 155 060	6,22 %	10,70 %	15 505 060	6,61 %	11,16 %
Wellington Management Company, LLP	608 678	0,24 %	0,19 %	11 083 956	4,55 %	3,97 %	13 444 288	5,73 %	4,89 %
BlackRock Inc.	11 875 778	4,50 %	3,66 %	13 660 696	5,61 %	4,82 %	12 355 353	5,26 %	4,50 %
Harris Associates L.P.	12 877 823	5,10 %	3,97 %	6 674 166	2,74 %	2,36 %	7 468 723	3,18 %	2,72 %
Pzena Investment Management, LLC	14 505 348	5,70 %	4,48 %	4 303 205	1,77 %	1,52 %	2 500 000	1,07 %	0,91 %
JinJiang International Holdings Co., Limited	24 141 368	9,60 %	14,81 %	5 528 475	2,27 %	1,95 %	2 382 535	1,02 %	0,87 %
Autres actionnaires	123 426 025	49,20 %	40,84 %	154 761 068	63,50 %	57,45 %	139 150 055	59,28 %	53,69 %
Actions autodétenues	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital	**252 289 352**	**100,00 %**	**100,00 %**	**243 667 720**	**100,00 %**	**100,00 %**	**234 707 316**	**100,00 %**	**100,00 %**

(1) Dont 583 295 droits de vote suspendus suite à la déclaration d'un franchissement à la hausse du seuil de 10 % des droits de vote à titre de régularisation le 5 février 2025.

Sources : sur la base des déclarations de franchissement de seuils légaux et statutaires effectuées auprès de la Société et l'Autorité des Marchés Financiers.

Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société

La Société n'a pas connaissance d'autres accords d'actionnaires portant sur les titres composant son capital que ceux décrits ci-dessous.

Accords de Gouvernance relatifs à l'acquisition de FRHI à effet du 12 juillet 2016

Le 9 décembre 2015, Accor a conclu avec les actionnaires de la société FRHI Holdings Limited (FRHI), en ce compris notamment des sociétés filiales de Qatar Investment Authority, le fonds souverain de l'État du Qatar (QIA) et de Kingdom Holding Company, un accord en vue d'acquérir FRHI contre un paiement en numéraire et en actions Accor. Aux termes de cet accord, Qatar Investment Authority et Kingdom Holding Company se sont engagées à céder et apporter leurs participations dans FRHI sous réserve, notamment, de l'approbation de l'opération d'apport par les actionnaires de Accor.

L'apport a été approuvé le 12 juillet 2016 par une Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire à la suite de laquelle Lodge Investment Company et Voyager Fund Enterprise I Ltd ont reçu, au total, 29 505 060 actions Accor représentant 10,38 % du capital et 9,26 % des droits de vote, et Kingdom Hotels a reçu, au total, 16 494 440 actions Accor représentant 5,80 % du capital et 5,18 % des droits de vote.

Dans ce cadre, deux pactes d'actionnaires ont été conclus à la date de réalisation de l'opération, dans des termes similaires, entre Accor et Qatar Investment Authority (par l'intermédiaire des sociétés Lodge Investment Company [1], Voyager Fund Enterprise I Ltd [1] et Qatar Holding LLC [1] à laquelle ces droits ont été transmis) d'une part et Accor et Kingdom Holding Company d'autre part (par l'intermédiaire de Kingdom Hotels (Europe) LLC).

(1) Sociétés contrôlées au plus haut niveau par Qatar Investment Authority.

Pacte d'actionnaires conclu avec Qatar Investment Authority

Le pacte d'actionnaires entre Accor et Qatar Investment Authority (QIA) prévoit dans ses principales clauses :

- la nomination de deux Administrateurs proposés par QIA au Conseil d'administration de Accor, sous réserve de détenir plus de 6 % du capital de Accor, ou un Administrateur entre 3 et 6 % du capital de Accor. L'un des deux Administrateurs est nommé au Comité des engagements et au Comité en charge des rémunérations et des nominations ;
- un engagement de Qatar Investment Authority de conserver, pendant un délai de 12 mois à compter de la date de réalisation de l'opération, l'intégralité des 29 505 060 actions Accor reçues en rémunération de l'opération, puis de conserver 50 % des actions Accor reçues en rémunération de l'opération jusqu'au 1er janvier 2018, sauf exceptions usuelles et transfert à des entités détenues par Kingdom Holding Company ;
- un engagement de QIA de ne pas détenir, seul ou de concert, plus de 57 556 980 droits de vote dans Accor pour une période de trois ans à compter de la date de réalisation de l'opération. Un ajustement à la hausse de ce seuil est prévu en cas de réalisation de certaines opérations sur le capital de Accor. Si QIA venait à agir de concert avec Kingdom Holding Company, le plafond serait relevé à 91 100 000 droits de vote et s'appliquerait à la participation agrégée des membres du concert ;
- la possibilité pour QIA, en cas de projet d'offre publique déposé par un tiers sur les titres de Accor et déclaré conforme par l'AMF, de déposer une offre concurrente sur l'intégralité du capital de Accor ;
- un droit de premier refus au bénéfice de Accor en cas de projet de transfert de titres Accor à certains concurrents identifiés du groupe Accor ;
- la cession de titres Accor sur le marché de façon ordonnée afin de limiter l'impact sur le cours de l'action ;
- la notification à Accor de tout transfert de titres entraînant un transfert de propriété direct ou indirect, partiel ou total, immédiat ou futur ;
- l'engagement de détenir les actions Accor au nominatif ;
- la possibilité pour QIA d'agir de concert vis-à-vis de Accor avec un tiers, en ce compris Kingdom Holding Company mais à l'exception de certains concurrents identifiés de Accor.

Le contrat est entré en vigueur à la date de réalisation de l'opération, soit le 12 juillet 2016, pour une durée de 12 ans. Il prendra fin par anticipation si les sociétés Lodge Investment Company, Voyager Fund Enterprise I Ltd et Qatar Holding LLC (détentrices directes des actions) venaient à posséder moins de 3 % du capital de Accor ou si elles n'étaient plus détenues à 100 %, directement ou indirectement, par Qatar Investment Authority.

Pacte d'actionnaires conclu avec Kingdom Holding Company

Le pacte d'actionnaires entre Accor et Kingdom Holding Company prévoit dans ses principales clauses :

- la nomination d'un Administrateur proposé par Kingdom Holding Company au Conseil d'administration de Accor, sous réserve de détenir plus de 3 % du capital de Accor. L'Administrateur est nommé au Comité des engagements et au Comité en charge des rémunérations et des nominations ;
- un engagement de Kingdom Holding Company de conserver, pendant un délai de 12 mois à compter de la date de réalisation de l'opération, l'intégralité des 16 494 440 actions Accor reçues en rémunération de l'opération, puis de conserver 50 % des actions Accor reçues en rémunération de l'opération jusqu'au 1er janvier 2018, sauf exceptions usuelles et transfert à des entités détenues par QIA ;
- un engagement de Kingdom Holding Company de ne pas détenir, seul ou de concert, plus de 32 176 520 droits de vote dans Accor pour une période de trois ans à compter de la date de réalisation de l'opération. Un ajustement à la hausse de ce seuil est prévu en cas de réalisation de certaines opérations sur le capital de Accor. Si Kingdom Holding Company venait à agir de concert avec QIA, le plafond serait relevé à 91 100 000 droits de vote et s'appliquerait à la participation agrégée des membres du concert ;
- la possibilité pour Kingdom Holding Company, en cas de projet d'offre publique déposé par un tiers sur les titres de Accor et déclaré conforme par l'AMF, de déposer une offre concurrente sur l'intégralité du capital de Accor ;
- un droit de premier refus au bénéfice de Accor en cas de projet de transfert de titres Accor à certains concurrents identifiés du groupe Accor ;
- la cession de titres Accor sur le marché de façon ordonnée afin de limiter l'impact sur le cours de l'action ;
- la notification à Accor de tout transfert de titres entraînant un transfert de propriété direct ou indirect, partiel ou total, immédiat ou futur ;
- l'engagement de détenir les actions Accor au nominatif ;
- la possibilité pour Kingdom Holding Company d'agir de concert vis-à-vis de Accor avec un tiers, en ce compris QIA mais à l'exception de certains concurrents identifiés de Accor.

Le contrat est entré en vigueur à la date de réalisation de l'opération, soit le 12 juillet 2016, pour une durée de 12 ans. Il prendra fin par anticipation si la société Kingdom Hotels (Europe) LLC (détentrice directe des actions) venait à posséder moins de 3 % du capital de Accor ou si elle n'était plus détenue à 100 %, directement ou indirectement, par Kingdom Holding Company.

7.4.2 Dividendes

La politique de dividende historique consiste en un dividende ordinaire calculé sur la base de 50 % de son *free cash-flow* récurrent.

Années	Nombre d'actions total au 31 décembre	Dividende versé au titre de l'exercice *(en euros)*	Payé le	Cours de Bourse *(en euros)* Plus haut	Plus bas	Dernier cours	Taux de rendement sur la base du dernier cours
2021	261 856 268	- (1)	-	35,37	25,60	28,45	- (1)
2022	263 031 794	1,05	25 mai 2023	34,58	20,47	23,35	4,50 %
2023	252 289 352	1,18	7 juin 2024	35,47	23,39	34,60	3,41 %
2024	243 622 860	1,26	4 juin 2025	47,07	32,47	47,04	2,68 %
2025	234 707 316	1,35 (2)	3 juin 2026	51,10	34,62	48,22	2,80 %

(1) Au regard de la crise sanitaire, le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer de dividende à ses actionnaires au titre des exercices 2019, 2020 et 2021.
(2) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 27 mai 2026.

Le paiement des dividendes est assuré par Euroclear France.

Tout dividende qui n'est pas réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit dans les conditions prévues par la loi.

7.5 Marché des titres de Accor

Marché des actions Accor

L'action Accor est cotée sur le compartiment A d'Euronext Paris et fait partie de l'indice CAC 40. Les actions ordinaires sont identifiées par le code ISIN FR0000120404 et le code mnémonique AC.

Accor est intégré dans les principaux indices boursiers spécialisés dans l'investissement responsable dont notamment l'indice CAC 40-ESG.

Au 31 décembre 2025, le cours de clôture de l'action Accor s'établissait à 48,22 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 Plus haut	Plus bas	Nombre de titres échangés
2025				
Janvier	47,97	49,97	45,72	10 703 251
Février	48,86	51,1	45,44	14 447 907
Mars	45,12	49,03	41,56	17 402 325
Avril	39,86	43,76	34,62	16 388 004
Mai	46,49	47,84	43,9	12 611 833
Juin	44,32	46,35	41,11	13 602 467
Juillet	47,62	50,34	43,08	14 892 312
Août	43,81	45,62	41,73	16 875 122
Septembre	40,94	42,47	39,79	15 778 732
Octobre	42,23	45,92	39,71	15 737 635
Novembre	45,99	47,57	43,8	10 988 354
Décembre	47,03	48,38	45,14	13 872 334

Source : Euronext.



Mercure Ax-les-Thermes, France

8 Chapitre

Informations complémentaires

8.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public 508

8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes 509

8.3 Informations incluses par référence 510

8.4 Table de concordance du Document d'enregistrement universel 510

8.5 Table de concordance du Rapport financier annuel 517

8.6 Liste d'informations publiées dans le Rapport de Durabilité et issues d'autres actes législatifs 522

8.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public

Au-delà des réunions organisées à l'occasion de la publication des résultats annuels et de l'Assemblée Générale, Accor informe au quotidien ses actionnaires institutionnels et individuels avec la plus grande réactivité.

La personnalisation des échanges, afin de répondre aux besoins spécifiques des différents types d'actionnaires et des analystes financiers, se fait toujours dans le plus grand respect des règles d'équité d'accès à l'information.

Rencontres

En 2025, Accor a rencontré 535 institutions financières différentes, à l'occasion d'une trentaine de conférences et *roadshows*.

L'Assemblée Générale Mixte de Accor s'est réunie le mercredi 28 mai 2025 à 9 heures au siège social de la Société, 82 rue Henri Farman, 92130 Issy-les-Moulineaux. Elle a été retransmise en direct par *webcast*.

Club des Actionnaires Accor

Créé en mai 2000, le Club des Actionnaires Accor comptait plus de 8 000 membres au 31 décembre 2025 (chaque membre détenant au moins 50 actions Accor au porteur ou une action au nominatif).

Les membres du Club bénéficient d'offres privilégiées et d'avantages exclusifs tels que la réception automatique par e-mail d'informations régulières au cours de l'année (communiqués de presse, webzines des actionnaires, etc.) avec la possibilité de s'abonner à l'ensemble des autres publications ; l'opportunité de découvrir de plus près les métiers de Accor grâce à des visites de sites ; l'invitation en priorité aux manifestations organisées pour les actionnaires auxquelles Accor participe.

L'année de leur adhésion au Club des Actionnaires, les membres reçoivent la carte Gold du programme de fidélité du Groupe « ALL », qui leur permet de bénéficier d'un surclassement systématique selon les disponibilités, de réduction sous forme de points cumulables, utilisables dans les hôtels du Groupe comme chez ses partenaires, ainsi que des offres exclusives et des avantages de ses partenaires.

Des supports d'information adaptés, accessibles à tous

L'ensemble des actualités financières et des documents d'information publiés par le Groupe sont accessibles sur le site Internet group.accor.com, rubrique Finance, véritable base de données de la communication financière de Accor. Les présentations de résultats aux analystes, les *Investor Days* et les Assemblées Générales sont retransmises en direct et disponibles en relecture (vidéos). Le cours de Bourse est disponible en direct et un espace est dédié aux actionnaires individuels et aux membres du Club des Actionnaires.

La large palette de documents proposés par Accor va au-delà des exigences réglementaires.

Ces documents et leurs historiques sont disponibles sur le site Internet de Accor (group.accor.com) rubrique Finance :

- le Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers ;
- le Rapport Intégré figurant dans le Document d'enregistrement universel ;
- les notes d'opérations financières enregistrées par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- la brochure de convocation à l'Assemblée Générale, adressée systématiquement à tous les actionnaires nominatifs et aux membres du Club des Actionnaires qui en ont fait la demande ;
- le webzine des Actionnaires.

Les documents légaux sont consultables au siège de Accor : Tour Sequana, 82 rue Henri Farman, 92130 Issy-les-Moulineaux.

Depuis le 20 janvier 2007, date de transposition de la Directive Transparence, Accor diffuse par voie électronique l'information réglementée par le biais d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères fixés par le règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers et met en ligne sur son site Internet l'information réglementée dès sa diffusion.

Contact actionnaires

Un serveur vocal 0 805 650 750 (numéro vert) propose en continu des informations générales sur la vie du Groupe, le cours de Bourse en direct, les dernières actualités et des informations pratiques pour les actionnaires individuels. Des interlocuteurs sont à la disposition des appelants du lundi au vendredi de 9 heures à 18 heures. En dehors de ces horaires, des messages peuvent être laissés et une réponse leur est apportée dans les meilleurs délais. L'adresse e-mail communication.financiere@accor.com est également proposée aux actionnaires souhaitant poser des questions écrites.

8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes

Nom et fonction de la personne qui assume la responsabilité du Document d'enregistrement universel

- Sébastien Bazin
  Président-directeur général

Attestation du responsable

J'atteste, que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et, les comptes consolidés, sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion, référencé dans la table de concordance figurant au chapitre 8.5 du présent Document d'enregistrement universel, présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et, qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Fait à Issy-les-Moulineaux, le 27 mars 2026

Sébastien Bazin

Responsables de l'information

- Martine Gerow
  Directrice financière Groupe
  martine.gerow@accor.com
- Besma Boumaza
  Directrice juridique et Compliance Groupe
  besma.boumaza@accor.com
- Pierre-Loup Étienne
  Directeur de la Communication financière et des Relations investisseurs
  pierre-loup.etienne@accor.com

Commissaires aux Comptes

Titulaires

- Cabinet Deloitte et Associés
  Membre du réseau Deloitte
  Bénédicte Margerin
  6, place de la Pyramide
  92908 Paris-La Défense Cedex
  Date de premier mandat : 28 mai 2025
  Nommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 28 mai 2025.
- Cabinet PricewaterhouseCoopers Audit
  François Jaumain, Julien Laugel
  63, rue de Villiers
  92208 Neuilly-sur-Seine Cedex
  Date de premier mandat : 30 avril 2019
  Renommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 28 mai 2025.

8.3 Informations incluses par référence

En application de l'article 19 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- les états financiers consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant respectivement aux **pages 372** à **428** et, **429** à **432,** du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2024 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **28 mars 2025** sous le n° **D.25-0**191 **;**
- les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant respectivement aux **pages 433 à 459** et, **460** à **463** du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2024 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **28 mars 2025** sous le n° **D.25-0191 ;**
- les informations financières figurant aux **pages 358** à **368** du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2024 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **28 mars 2025** sous le n° **D.25-0191 ;**
- les états financiers consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant respectivement aux **pages 316** à **378** et, **379** à **382,** du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2023 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **29 mars 2024** sous le n° **D.24-0214 ;**
- les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurant respectivement aux **pages 383 à 411** et, **412** à **415** du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2023 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **29 mars 2024** sous le n° **D.24-0214 ;**
- les informations financières figurant aux **pages 300 à 312** du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2023 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **29 mars 2024** sous le n° **D.24-0214 ;**

Les parties non incluses de ces documents sont, soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document d'enregistrement universel.

8.4 Table de concordance du Document d'enregistrement universel

La table de concordance du Document d'enregistrement universel permet d'identifier les informations prévues par les annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017. Dans le tableau ci-dessous, les pages mentionnées font référence au présent Document d'enregistrement universel de Accor déposé auprès de l'AMF, sauf mention des pages des Documents d'enregistrement universel 2024 et 2023.

Rubriques des annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017		Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
1.	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**		
1.1.	Personnes responsables des informations	8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes	509
1.2.	Déclaration des personnes responsables	8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes	509
1.3.	Nom, adresse, qualifications et intérêts potentiels des personnes intervenant en qualité d'experts	N/A	N/A
1.4.	Attestation relative aux informations provenant d'un tiers	N/A	N/A
1.5.	Déclaration de l'autorité compétente	Encart AMF	1
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**		
2.1.	Noms et adresses	8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes	509
2.2.	Changement éventuel	8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes	509
3.	**Facteurs de risques**	**2.2 Facteurs de risques**	**122-133**

Rubriques des annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017		Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
4.	**Informations concernant l'émetteur**		
4.1.	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	7.1 Renseignements concernant la Société	496
4.2.	Lieu, numéro d'enregistrement et LEI de l'émetteur	7.1 Renseignements concernant la Société	496
4.3.	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	7.1 Renseignements concernant la Société	496
4.4.	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant les activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège statutaire, site web avec un avertissement	7.1 Renseignements concernant la Société	496
5.	**Aperçu des activités**		
5.1.	Principales activités	Rapport intégré	8-93
		1.1 Profil et atouts du Groupe	96-104
5.1.1.	Nature des opérations effectuées par l'émetteur, principales activités, principales catégories de produits vendus et de services fournis	Rapport intégré	30-31
		1.1 Profil et atouts du Groupe	96-104
5.1.2.	Nouveaux produits ou services importants lancés sur le marché	Rapport intégré	20
5.2.	Principaux marchés de l'émetteur, chiffre d'affaires total par type d'activité et par marché géographique	1.1.2 Des positions solides sur des géographies et des segments diversifiés	97-104
		5.1 Commentaires sur l'exercice 2025	384-390
5.3.	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	Rapport intégré	52-59
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	406
		6.3 Comptes annuels mère et annexes	464
5.4.	Stratégie et objectifs	Rapport intégré	30-36
		1.3 Leviers stratégiques du Groupe	108-111
		5.1 Commentaires sur l'exercice 2025	390
5.5.	Dépendance de l'émetteur à l'égard des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	N/A	N/A
5.6.	Déclaration sur la position concurrentielle	1.1 Profil et atouts du Groupe	96-104
5.7.	Investissements	5.1 Commentaires sur l'exercice 2025	388 ; 394-395 ; 408 du Document d'enregistrement universel 2025
		5.1 Commentaires sur l'exercice 2024	362 ; 368-369 ; 382-383 du Document d'enregistrement universel 2024

Rubriques des annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017		Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
5.7.1.	Investissements importants réalisés durant la période jusqu'à la date du Document d'enregistrement universel	5.1 Commentaires sur l'exercice 2025	388
		5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2025	394-395
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	408
5.7.2.	Investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont été pris, et méthode de financement	5.1 Commentaires sur l'exercice 2025	388
		5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2025	394-395
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	408
5.7.3.	Coentreprises et entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif et de son passif, de sa situation financière ou de ses résultats	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	407-409 ; 420-421
5.7.4.	Question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	N/A	N/A
6.	**Structure organisationnelle**		
6.1.	Description sommaire du Groupe	Rapport intégré	8 ; 30-37
		1.1 Profil et atouts du Groupe	96-104
6.2.	Liste des filiales importantes	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	448-454
		6.3 Comptes annuels mère et annexes	484-485
		Rapport intégré	37
7.	**Examen de la situation financière et du résultat**		
7.1.	Situation financière	5. Commentaires sur les comptes et événements post-clôture	384-395
		6. États financiers	397-493
7.1.1.	Évolution des résultats et de la situation financière comportant des indicateurs clés de performance de nature financière et le cas échéant, extra-financière	5. Commentaires sur les comptes et événements post-clôture 6. États financiers	384-395 ; 397-493 du Document d'enregistrement universel 2025 358-369 ; 372-463 du Document d'enregistrement universel 2024 300-312 ; 316-415 du Document d'enregistrement universel 2023
7.1.2.	Évolution future probable des activités de l'émetteur et de ses activités en matière de recherche et de développement	N/A	N/A
7.2.	Résultat d'exploitation	5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2025	391-392
7.2.1.	Facteurs importants, événements inhabituels, peu fréquents ou les nouveaux développements, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	N/A	N/A
7.2.2.	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	5. Commentaires sur les comptes et événements post-clôture	394-395

Rubriques des annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017		Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
8.	**Trésorerie et capitaux**		
8.1.	Informations sur les capitaux de l'émetteur	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	403 ; 430-436 ; 443-445
8.2.	Source et le montant des flux de trésorerie de l'émetteur	5.1 Commentaires sur l'exercice 2025	388
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	402 ; 439
8.3.	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement de l'émetteur	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	430-436
8.4.	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	N/A	N/A
8.5.	Informations concernant les sources de financement attendues	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	430-436
9.	**Environnement réglementaire**	**2.2 Facteurs de risques**	**122-133**
10.	**Informations sur les tendances**		
10.1.	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente et changement significatif de performance financière du Groupe, survenus depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date d'enregistrement du Document d'enregistrement universel	Rapport intégré	17-27
		1.2 Enjeux sectoriels et tendances consommateurs	104-108
		5.1 Commentaires sur l'exercice 2025	384-390
10.2.	Tendance connue, incertitude ou demande ou engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	Rapport intégré	17-27
11.	**Prévisions ou estimations du bénéfice**		
11.1.	Prévisions ou estimations de bénéfice publiées	N/A	N/A
11.2.	Déclaration énonçant les principales hypothèses de prévision	N/A	N/A
11.3.	Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes	N/A	N/A
12.	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale**		
12.1.	Informations concernant le Conseil d'administration et Direction générale	4.1 Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance	310-313
		4.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2025	314-334
12.2.	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	4.2.4 Indépendance des Administrateurs	333-334
		4.3.3 Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts	335-336
		4.11.1 Annexe A – Règlement intérieur du Conseil d'administration (9. Conflits d'intérêts et informations sensibles)	376-377

Rubriques des annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017		Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
13.	**Rémunération et avantages**		
13.1.	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur ou ses filiales	4.5 Rémunération des mandataires sociaux	341-360
		4.6 Intérêt des dirigeant et des salariés dans le capital de la Société	360-368
13.2.	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	4.5 Rémunération des mandataires sociaux	341-360
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	419
14.	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**		
14.1.	Date d'expiration du mandat actuel des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	4.2.1 Informations relatives aux Administrateurs au 31 décembre 2025	314-330
14.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance de l'émetteur	4.2.4 Indépendance des Administrateurs	333-334
14.3.	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur	4.4.1 Comité d'audit, de la compliance et des risques	338
		4.4.2 Comité des nominations et des rémunérations	339
		4.11.1 Annexe A – Règlement intérieur du Conseil d'administration (6. Comités du Conseil d'administration)	372-375
14.4.	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	4.1.1 Code de gouvernement d'entreprise	310
		4.11.1 Annexe A – Règlement intérieur du Conseil d'administration	370-377
		4.11.2 Annexe B – Charte de l'Administrateur (telle que modifiée le 29 avril 2014)	377-378
14.5.	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	N/A	N/A
15.	**Salariés**		
15.1.	Nombre de salariés et répartition par catégorie d'activité	3.1.3 Réinventer l'hospitalité avec nos parties prenantes (ESRS S)	212-259
15.2.	Participation et stock-options	4.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société	360-368
15.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	4.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société	360-368
16.	**Principaux actionnaires**		
16.1.	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital à la date du Document d'enregistrement universel	7.4.1 Répartition du capital et des droits de vote	502-504
16.2.	Principaux actionnaires de l'émetteur détenant des droits de vote différents	7.1 Renseignements concernant la Société	496
		7.4 Actionnariat	502-505
16.3.	Détention ou contrôle de l'émetteur et mesures prises pour éviter un exercice abusif de ce contrôle	N/A	N/A
16.4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de l'émetteur	7.4.1 Répartition du capital et des droits de vote	502-504

Rubriques des annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017		Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
17.	**Transactions avec des parties liées**	**6.1 Comptes consolidés et notes annexes**	**447**
18.	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur**		
18.1.	Informations financières historiques	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	398-454
18.1.1.	Informations financières historiques auditées pour les trois derniers exercices et le rapport d'audit	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	398-454 ; 455-458 du Document d'enregistrement universel 2025
		6.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	372-428 ; 429-432 du Document d'enregistrement universel 2024
			316-378 ; 379-382 du Document d'enregistrement universel 2023
18.1.2.	Changement de date de référence comptable	N/A	N/A
18.1.3.	Normes comptables	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	404-406
18.1.4.	Changement de référentiel comptable	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	404-406
18.1.5.	Informations financières en normes comptables françaises	6. États financiers	398-493
18.1.6.	États financiers consolidés	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	398-454
18.1.7.	Date des dernières informations financières	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	404
18.2.	Informations financières intermédiaires et autres	N/A	N/A
18.3.	Audit des informations financières annuelles historiques	6.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	455-458
		6.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	489-492
18.4.	Informations financières pro forma	N/A	N/A
18.5.	Politique de distribution des dividendes	5.1 Commentaires sur l'exercice 2025	389
		7.4.2 Dividendes	505
18.5.1.	Description de la politique de distribution de dividendes et de toute restriction applicable	5.1 Commentaires sur l'exercice 2025	389
		7.4.2 Dividendes	505
18.5.2.	Montant du dividende par action	5.1 Commentaires sur l'exercice 2025	389
		7.4.2 Dividendes	505
18.6.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	N/A	N/A
18.7.	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	5.1 Commentaires sur l'exercice 2025	384-390

Rubriques des annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017		Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
19.	**Informations supplémentaires**		
19.1.	Capital social	7.3 Capital	499-501
19.1.1.	Capital social souscrit	7.3.1 Capital	499
19.1.2.	Titres non représentatifs du capital	7.3.4 Actions non représentatives du capital	500
19.1.3.	Actions détenues par l'émetteur	7.3.2 Programme de rachat par Accor de ses propres actions	499-500
19.1.4.	Informations sur les valeurs mobilières	6.3.3 Note 16 Emprunts obligataires	476
19.1.5.	Conditions d'acquisition	N/A	N/A
19.1.6.	Informations sur le capital de tout membre de groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option et le détail de ces options	7.4.1 Répartition du capital et des droits de vote (Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société)	502-504
19.1.7.	Historique du capital social	7.3.5 Évolution du capital	501
19.2.	Actes constitutifs et statuts	4.11 Annexes	370-378
		7.1 Renseignements concernant la Société	496-498
19.2.1.	Objet social	7.1 Renseignements concernant la Société	496
19.2.2.	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	7.1 Renseignements concernant la Société	496-498
19.2.3.	Disposition ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	7.4.1 Répartition du capital et des droits de vote (Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société)	502-504
20.	**Contrats importants**	**5.3 Contrats importants**	**395**
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	**407-409 ; 420-421**
21.	**Documents disponibles**	**8.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public**	**508**

8.5 Table de concordance du Rapport financier annuel

Afin de faciliter la lecture du Rapport financier annuel, la table thématique suivante permet d'identifier dans le présent Document d'enregistrement universel, les principales informations prévues par les articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

		Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
1.	**Comptes annuels de la société Accor**	**6.3 Comptes annuels mère et annexes**	**459-488**
2.	**Comptes consolidés du groupe Accor**	**6.1 Comptes consolidés et notes annexes**	**398-454**
3.	**Rapport de gestion**		
3.1.	**Informations économiques**		
Évolution prévisible de la situation de la Société (L. 232-1 II du Code de commerce)		5.1 Commentaires sur l'exercice 2025	390
Exposé de la situation de la Société (L. 232-1 II du Code de commerce), analyse de l'évolution du chiffre d'affaires, des résultats et de la situation financière de la Société, indication sur l'utilisation des instruments financiers, principaux risques et incertitudes (L. 225-100-1 du Code de commerce)		2.2 Facteurs de risques	122-133
		5.1 Commentaires sur l'exercice 2025	384-390
		5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2025	391-395
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	398-454
		6.3 Comptes annuels mère et annexes	459-488
Politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture et exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie et utilisation par l'entreprise des instruments financiers (L. 225-100-1 4° du Code de commerce)		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	430-440
		6.3 Comptes annuels mère et annexes	464-467 ; 477-478
Analyse de la situation financière et indicateurs clés de performance de nature financière (L. 225-100-1 du Code de commerce)		5.1 Commentaires sur l'exercice 2025	384-390
		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	398-403 ; 409-414
Activités et résultats des filiales de la Société et des sociétés contrôlées par elle (L. 233-6 et L. 247-1 du Code de commerce)		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	420-421
Résultats des cinq derniers exercices clos de la société Accor SA (R. 225-102 du Code de commerce)		5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2025	392
Délais de paiement clients et fournisseurs (L. 441-6-1 du Code de commerce)		5.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2025	393
Montant des prêts inter-entreprises consentis dans le cadre de l'article L. 511-6 3 bis du Code monétaire et financier		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	420-421
Mention des succursales existantes (L. 232-1 II du Code de commerce)		6.1 Comptes consolidés et notes annexes	447-454
		6.3 Comptes annuels mère et annexes	484-485
Activités en matière de recherche et de développement (L. 232-1 II du Code de commerce)		Rapport intégré	20
Événements postérieurs à la clôture de l'exercice (L. 232-1 II du Code de commerce)		5.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	395
Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux		3.1 Rapport de durabilité	216-218
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière (L. 22-10-35 2° du Code de commerce)		2.1 Environnement de contrôle	114-122

	Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
3.2. Capital de la Société		
Détenteurs du capital ou des droits de vote (L. 233-13 du Code de commerce)	7.4.1 Répartition du capital et des droits de vote	502-504
Prises de participation ou de contrôle (L. 233-6 et L. 247-1 du Code de commerce)	6.1 Comptes consolidés et notes annexes	407-409 ; 420-421 ; 447-454
	6.3 Comptes annuels mère et annexes	469-470 ; 484-485
Ajustements en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital (L. 228-99 du Code de commerce)	N/A	N/A
Aliénations d'actions (participations réciproques) (R. 233-19 du Code de commerce)	N/A	N/A
Rachats par la Société de ses propres actions (L. 233-13 et L. 225-211 du Code de commerce)	4.10 Autorisations en matière d'opérations sur le capital de la Société	369
Autocontrôle (L. 233-13 du Code de commerce)	7.3.2 Programme de rachat par Accor de ses propres actions	499-500
Opérations sur titres réalisées par les dirigeants (223-26 et 223-22A du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers et L. 621-18-2 et R. 621-43-1 du Code monétaire et financier)	4.6.4 Opérations sur titres de la Société réalisées par les dirigeants	368
Participation des salariés au capital de la Société et proportion du capital que représentent les actions détenues par les salariés gérées collectivement (PEE ou FCPE) et les actions nominatives détenues directement par eux à l'issue d'une attribution gratuite ou à l'occasion d'autres dispositifs (L. 225-102 du Code de commerce)	7.3.3 Actionnariat salarié	500
Attributions d'actions gratuites (L. 225-197-1 II al. 4 du Code de commerce) et de stock-options (L. 225-185 al. 4 du Code de commerce)	4.5.1.2 Politique de rémunération du Président-directeur général	343-350
	4.5.2.2 Rémunération du Président-directeur général	352-357
	4.6.1 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions	360
	4.6.2 Plans d'actions de performance	361-367
	7.3.5 Évolution du capital	501
Dividendes (243 bis du Code général des impôts)	7.4.2 Dividendes	505
3.3. Informations juridiques		
Charges fiscalement non déductibles et charges réintégrées suite à un redressement fiscal (*223 quater* et *223 quinquies* du Code général des impôts)	N/A	N/A
Avis du Comité d'entreprise sur les modifications de l'organisation économique ou juridique (L. 225-105 al. 5 du Code de commerce)	N/A	N/A
Pratiques anticoncurrentielles (L. 464-2 al. 5 du Code de commerce)	N/A	N/A

	Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
3.4. Rapport sur le gouvernement d'entreprise		
Code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises auquel la Société se réfère (L. 22-10-10 4° du Code de commerce)	4.1.1 Code de gouvernement d'entreprise	310
Modalités d'exercice de la Direction générale (L. 225-37-4 4° du Code de commerce)	4.1.2 Structure de gouvernance	310-313
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice (L. 225-37-4 1° du Code de commerce)	4.2.1 Informations relatives aux Administrateurs au 31 décembre 2025	314-330
Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil (L. 22-10-10 1° du Code de commerce)	4.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2025	314-334
	4.3 Fonctionnement et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités	334-337
	4.4 Comités du Conseil	338-341
Application du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration (L. 22-10-10 2° du Code de commerce)	4.2.3 Politique de diversité du Conseil d'administration	331
Éventuelles limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur général (L. 22-10-10 3° du Code de commerce)	4.1.2. Structure de gouvernance	310-313
Information sur la politique de rémunération des mandataires sociaux (L. 22-10-8 du Code de commerce)	4.5.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux (soumise au vote *ex ante* des actionnaires en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce)	342-350
Conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % d'une société et, d'autre part, une autre société contrôlée par la première au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales	4.8 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	368
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (L. 22-10-11 du Code de commerce)	4.7 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	368
Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ou dispositions des statuts qui prévoient ces modalités (L. 22-10-10 5° du Code de commerce)	4.9 Assemblée Générale annuelle	368
	7.1 Renseignements concernant la Société	496-498
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires dans le domaine des augmentations de capital et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice (L. 225-37-4 3° du Code de commerce)	4.10 Autorisations en matière d'opérations sur le capital de la Société	369
Procédure mise en place par le Conseil d'administration permettant d'évaluer de manière régulière si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions (L. 22-10-10 6° du Code de commerce)	4.3.4 Évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales	336

	Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
S'il y a lieu, pour chaque mandataire social, y compris les mandataires sociaux dont le mandat a pris fin et ceux nouvellement nommés au cours de l'exercice écoulé :		
Rémunération totale et les avantages de toute nature, distinguant les éléments fixes, variables et exceptionnels, y compris sous forme de titres de capital, de titres de créance ou de titres donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé, ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice et principales conditions d'exercice des droits, notamment le prix et la date d'exercice et toute modification de ces conditions (L. 22-10-9, I, 1° du Code de commerce)	4.5 Rémunération des mandataires sociaux	341-360
	4.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société	360-368
Proportion relative de la rémunération fixe et variable (L. 22-10-9, I, 2° du Code de commerce)	4.5.2.2 Rémunération du Président-directeur général	352-357
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable (L. 22-10-9, I, 3° du Code de commerce)	4.5.2.2 Rémunération du Président-directeur général	352-357
Engagements de toute nature pris par la Société et correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement des fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers, modalités précises de détermination de ces engagements et estimation du montant des sommes susceptibles d'être versées à ce titre (L. 22-10-9, I, 4° du Code de commerce)	4.5.2.2 Rémunération du Président-directeur général	352-357
Rémunération versée ou attribuée à tout mandataire par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce (L. 22-10-9, I, 5° du Code de commerce)	4.5.2.1 Rémunération des Administrateurs	350-351
	4.5.2.2 Rémunération du Président-directeur général	352-357
Pour le Président du Conseil d'administration, le Directeur général et chaque Directeur général délégué, les ratios entre le niveau de la rémunération de chacun de ces dirigeants et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux, d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux (L. 22-10-9, I, 6° du Code de commerce)	4.5.2.3 Ratios d'équité et évolution annuelle de la rémunération du Président-directeur général, de la rémunération moyenne et médiane des salariés et des performances de la Société	358
Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société, autres que les dirigeants, et des ratios mentionnés au 6° de l'article L. 22-10-9, I, du Code de commerce, au cours des cinq exercices les plus récents au moins, présentés ensemble et d'une manière qui permette la comparaison (L. 22-10-9, I, 7° du Code de commerce)	4.5.2.3 Ratios d'équité et évolution annuelle de la rémunération du Président-directeur général, de la rémunération moyenne et médiane des salariés et des performances de la Société	358
Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris la manière dont elle contribue aux performances à long terme de la Société, et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués (L. 22-10-9, I, 8° du Code de commerce)	4.5.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux (soumise au vote *ex ante* des actionnaires en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce)	342-350
	4.5.2.2 Rémunération du Président-directeur général	352-357

	Section du Document d'enregistrement universel	Numéros de pages
Manière dont le vote de la dernière Assemblée Générale Ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce a été pris en compte (L. 22-10-9, I, 9° du Code de commerce)	4.5.1.2 Politique de rémunération du Président-directeur général	343-344
	4.5.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux (soumise au vote *ex ante* des actionnaires en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce)	342-350
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération, dérogation appliquée conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, explication de la nature des circonstances exceptionnelles et indication des éléments spécifiques auxquels il est dérogé (L. 22-10-9, I, 10° du Code de commerce)	4.5.1.2 Politique de rémunération du Président-directeur général	343-344
	4.5.2.2 Rémunération du Président-directeur général	352-357
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce relatif à la suspension du versement visé au premier alinéa de ce même article en cas de manquement visé au premier alinéa de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce (proportion des Administrateurs de chaque sexe au sein du Conseil d'administration) (L. 22-10-9, I, 11° du Code de commerce)	4.5.2.1 Rémunération des Administrateurs	350-351
La description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière	2. Environnement de contrôle et facteurs de risques	114-133
3.5. Rapport de durabilité		
Rapport de durabilité	3.1 Rapport de durabilité	136-293
3.6. Autres informations sociales, environnementales et sociétales		
Informations liées à l'exercice d'une activité dangereuse (L. 225-102-2 du Code de commerce)	N/A	N/A
La manière dont la Société prend en compte le risque d'évasion fiscale	2.1.3 Contrôle financier	118-120
Les actions visant à promouvoir le lien entre la Nation et ses forces armées et à soutenir l'engagement dans les réserves de la garde nationale	N/A	N/A
Les actions visant à promouvoir l'engagement des citoyens dans la démocratie locale et, le cas échéant, le bénéfice du label « employeur partenaire de la démocratie locale »	N/A	N/A
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone (L. 22-10-35 1° du Code de commerce)	2.2 Facteurs de risques	122-133
	3.1.2 Agir et protéger l'environnement (ESRS E)	168-183
Plan de vigilance (L. 225-102-4 du Code de commerce)	3.2 Plan de vigilance	294-307
4. Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du Rapport financier annuel	**8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes**	**509**
5. Rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés	**6.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés**	**455-458**
	6.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	**489-492**

8.6 Liste d'informations publiées dans le Rapport de Durabilité et issues d'autres actes législatifs

La table de correspondance suivante propose, pour les informations pertinentes du Rapport de Durabilité, présenté en Chapitre 3.1, celles étant issues d'autres actes législatifs.

Exigence de publication et point de données afférent	Section correspondante	Référence SF	Référence Pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE Loi européenne sur le climat
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance paragraphe 21, point d)	Section 3.1.1.3.1	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission (27 57)	
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants paragraphe 21, point e)	Section 3.1.1.3.1			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la vigilance raisonnable paragraphe 30	Section 3.1.1.3.4	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe I			
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles paragraphe 40, point d) i)	Non matériel	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013 ;Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission (28 58), tableau 1 : Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2 : Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques paragraphe 40, point d) ii)	Non matériel	Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées paragraphe 40, point d) iii)	Non matériel	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818 (29 59), annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac paragraphe 40, point d) iv)	Non matériel			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II.	
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050 paragraphe 14	Section 3.1.2.1.4				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris » paragraphe 16, point g)	Section 3.1.2.1.4		Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E1-4 Cibles de réduction des émissions de GES paragraphe 34	Section 3.1.2.1.4	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe I	Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat) paragraphe 38	Section 3.1.2.1.5	Indicateur n° 5, tableau 1, et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I			
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique paragraphe 37	Section 3.1.2.1.5	Indicateur n° 5, tableau 1, annexe I			
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique paragraphes 40 à 43	Section 3.1.2.1.5	Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I			

Exigence de publication et point de données afférent	Section correspondante	Référence SF	Référence Pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE Loi européenne sur le climat
ESRS E1-6 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES paragraphe 44	Section 3.1.2.1.5	Indicateurs n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes paragraphes 53 à 55	Section 3.1.2.1.5	Indicateur n° 3, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone paragraphe 56	Section 3.1.2.1.6				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat paragraphe 66	Omis en 2025 en raison des dispositions d'application graduelle			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique paragraphe 66, point a)	Omis en 2025 en raison des dispositions d'application graduelle		Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : Portefeuille bancaire — Risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique.		
ESRS E1-9 Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel paragraphe 66, point c)	Omis en 2025 en raison des dispositions d'application graduelle				
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique paragraphe 67, point c)	Omis en 2025 en raison des dispositions d'application graduelle		Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : Prêts garantis par des biens immobiliers — Efficacité énergétique des sûretés		
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat paragraphe 69	Omis en 2025 en raison des dispositions d'application graduelle			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission	
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol, paragraphe 28	Non matériel	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I ; indicateur n° 2, tableau 2, annexe I, indicateur n° 1, tableau 2, annexe I ; indicateur n° 3, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-1 Ressources hydriques et marines paragraphe 9	Section 3.1.2.2.2	Indicateur n° 7, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-1 Politique en la matière paragraphe 13	Non applicable	Indicateur n° 8, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers paragraphe 14	Non matériel	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée paragraphe 28, point c)	Non matériel	Indicateur n° 6.2, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m^3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les propres activités de l'entreprise paragraphe 29	Section 3.1.2.2.4	Indicateur n° 6.1, tableau 2, annexe I			
ESRS 2- SBM-3 - E4 paragraphe 16, point a) i	Omis en 2025 en raison du Quick Fix	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I			
ESRS 2- SBM-3 - E4 paragraphe 16, point b)	Omis en 2025 en raison du Quick Fix	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I			
ESRS 2- SBM-3 - E4 paragraphe 16, point c)	Omis en 2025 en raison du Quick Fix	Indicateur n° 14, tableau 2, annexe I			

Exigence de publication et point de données afférent	Section correspondante	Référence SF	Référence Pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE Loi européenne sur le climat
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables paragraphe 24, point b)	Section 3.1.2.3.3	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I			
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers paragraphe 24, point c)	Non matériel	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I			
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation paragraphe 24, point d)	Section 3.1.2.3.2	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I			
ESRS E5-5 Déchets non recyclés paragraphe 37, point d)	Section 3.1.2.4.4	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I			
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs paragraphe 39	Section 3.1.2.4.4	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I			
ESRS 2- SBM-3 - S1 Risque de travail forcé paragraphe 14, point f)	Non matériel	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I			
ESRS 2- SBM-3 - S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail paragraphe 14, point g)	Non matériel	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 20	Section 3.1.3.1.5 et Section 3.1.3.1.9	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I			
ESRS S1-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 21	Section 3.1.3.1.5			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains paragraphe 22	Non matériel	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail paragraphe 23	Section 3.1.3.1.7	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes paragraphe 32, point c)	Section 3.1.3.1.10	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail paragraphe 88, points b) et c)	Section 3.1.3.1.7	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies paragraphe 88, point e)	Omis en 2025 en raison des dispositions d'application graduelle	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé paragraphe 97, point a)	Section 3.1.3.1.8	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du Directeur général paragraphe 97, point b)	Section 3.1.3.1.8	Indicateur n° 8, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-17 Cas de discrimination paragraphe 103, point a)	Non publié	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 104, point a)	Non matériel	Indicateur n° 10, tableau 1, et indicateur n° 14, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS 2- SBM-3 — S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur paragraphe 11, point b)	Section 3.1.3.2.1	Indicateurs n° 12 et n° 13, tableau 3, annexe I			
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 17	Section 3.1.3.2.3 et Section 3.1.3.2.4	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I			
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur paragraphe 18	Section 3.1.3.2.3 et Section 3.1.3.2.4	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I			
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 19	Section 3.1.3.2.3	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	

Exigence de publication et point de données afférent	Section correspondante	Référence SF	Référence Pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	UE Loi européenne sur le climat
ESRS S2-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 19	Section 3.1.3.2.3			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval paragraphe 36	Section 3.1.3.2.4	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I			
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme paragraphe 16	Section 3.1.3.3.2	Indicateur n° 9, tableau 3, annexe I, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I			
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT ou des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Section 3.1.3.3.2	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 36	Omis en 2025 en raison du Quick Fix	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I			
ESRS S4-1 Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux paragraphe 16	Section 3.1.3.4.2	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I			
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Section 3.1.3.4.2	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 35	Section 3.1.3.4.4	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I			
ESRS G1-1 Convention des Nations unies contre la corruption paragraphe 10, point b)	Non matériel	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I			
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte paragraphe 10, point d)	Non matériel	Indicateur n° 6, tableau 3, annexe I			
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point a)	Section 3.1.4.3.3	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point b)	Section 3.1.4.3.3	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I			

Crédits Photos : Abaca Press - Antoine Heusse ; Abaca Press - Cyril Chauvin ; Abaca Press - Lucille Pellerin ; Accor Photo Library ; Aerial Perspective Works ; Alexandre Tabaste ; Aline Asmar d'Amman ; Andrew Rankin ; Asad Photo Maldives ; Bruno Levy ; Camille Devaux ; Christian Wilhelm ; Christopher Wadsworth ; Cottonbro Studio ; Daniel Pinheiro ; Delano Photo Library ; Dennie Ramon ; Edgardo Solórzano ; Emblems Photo Library ; Éric Cuvillier ; Feng Wei Photography ; FG Trade ; Franck Juery ; Gabriel Ulung Wicaksono ; Gorica Poturak ; Handwritten Photo Library ; ibis Campaign ; Ivana Cajina ; Jacques Yves Gucia ; Jason Lang ; Jim Goldberg ; Jirawan Kangkayan ; Joël Biletta ; Julien Scussel ; Justin Nicholas ; Ketut Subiyanto ; Lens Films ; Lucas Da Silva Santos ; Lukas Pelech ; Manu Reyboz ; Marcus Lim ; Martin Darzacq/Maxime D'Angeac ; Martin Puddy ; Marton Fejes ; Masha Kontchakova ; Matias Vargas ; Mauricio Moreno ; Mediaphotos - stock.adobe.com ; melis82 ; Mohamed Mibaah ; Nicolas Jandrain ; Nino Isakadze ; Novotel Photo Library ; Onirim ; Petar Lazarevic ; Peter Tran ; Philip Lee Harvey ; Pullman Photo Library ; René Ranisch ; Riska ; Romain Redler ; Sandrine Roudeix ; Satoshi Fukuda ; Sergei Muzlov ; SGK ; Simon Clutton ; Simon V Ila ; Sofitel Photo Library ; Stephan Lucius Lemke ; Stéphane Vilhet Neville/Zebra Valley ; StockPlanets ; Sutanto Himawan ; Tribe Photo Library ; Vincent Leroux ; wilpunt ; WMF Adam Rainoff ; WMF Jay Anjaria ; WMF Orestis Karamanlis.

Illustrateur : Florian Perron/Polvo.

Conseil éditorial : Franck Chimot/So different.

Conception, création et réalisation : Agence V Magenta.
Contact : Valérie Fleuriet : +33 (0)6 07 35 50 62.

agence@vmagenta.fr

MAGENTA
L'agence

ACCESSIBLE PDF

Ce document a été balisé et a passé tous les tests d'accessibilité pour permettre sa navigation par des personnes mal voyantes, dyslexiques ou en situation de handicap moteur. Ce document est conforme à la norme ISO 14289-1:2012, également appelé PDF/UA (Universal Accessibility) et répond à la directive européenne (UE 2016/2102).



ACCOR, Société Anonyme
au capital de 704 121 948 €

Siège social
82, rue Henri-Farman
92130 Issy-les-Moulineaux
602 036 444 RCS Nanterre

accor.com

ACCOR
Powered by emotion