

Assemblée Générale Mixte

29 avril 2021



ACCOR

1

Sébastien Bazin
Président-directeur général



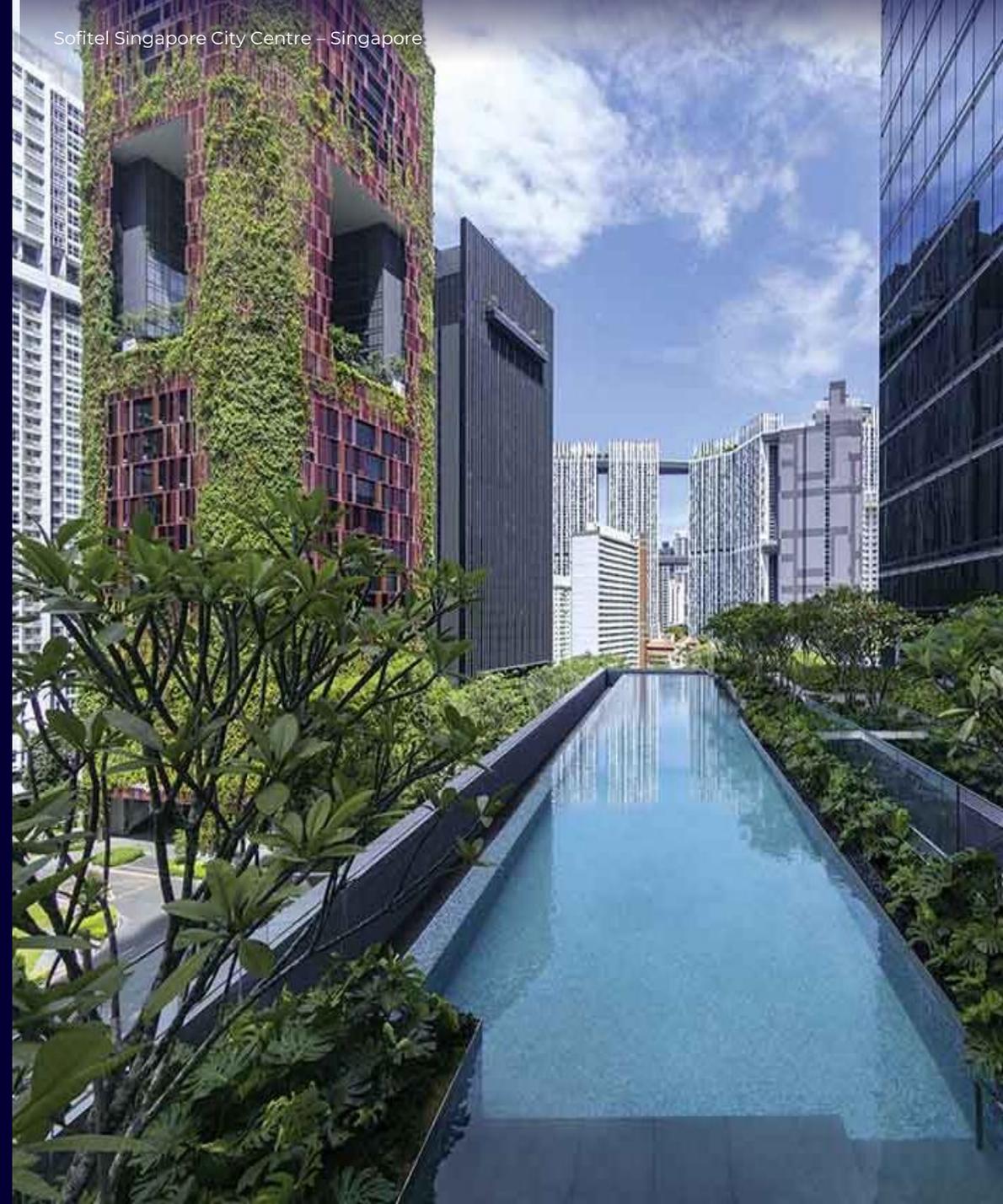
2

Besma Boumaza
Directrice Juridique Groupe
& Secrétaire du Conseil



3

Jean-Jacques Morin
Directeur Général Adjoint et
Directeur Financier



1
Résultats
2020



Chiffres clés

Indicateurs d'activité

- 1 | Baisse du RevPAR de 62% à pcc⁽¹⁾**
- 2 | Croissance nette du parc hôtelier de +1,9%**
- 3 | Chiffre d'affaires de 1 621m€ (-55% à pcc⁽¹⁾)**

Meilleure résilience qu'attendue

- 1 | Excédent brut d'exploitation (EBE) de -391m€**
Sensibilité de l'EBE inférieure à 19m€
par point de RevPAR
- 2 | FCF⁽²⁾ récurrent de -727m€**
Consommation de liquidité
moyenne mensuelle de **61m€**

Bilan solide

- 1 | Emission d'une obligation convertible pour 500m€ sur 7 ans**
Sursouscrite 6.5x
- 2 | Nouvelle ligne de crédit renouvelable de 560m€**
signée en mai 2020
- 3 | Suspension du covenant sur la ligne de crédit bancaire de 1,2md€ jusqu'en juin 2022**

Liquidité de plus de 4mds€

⁽¹⁾ Pcc : à périmètre et change constant

⁽²⁾ FCF: "Free Cash Flow" ou Flux de trésorerie disponible

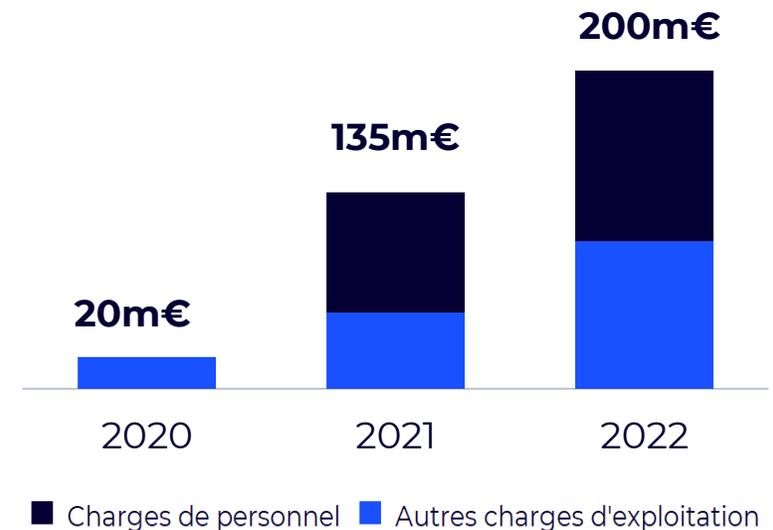


Contrôler ce qui est contrôlable : plan RESET

Rentabilité rapide

- 1 | Un investissement rentabilisé en moins de deux ans**
- 2 | Mix 50-50 entre coûts de personnel et autres charges**
- 3 | Coûts de mise en œuvre de 300m€**

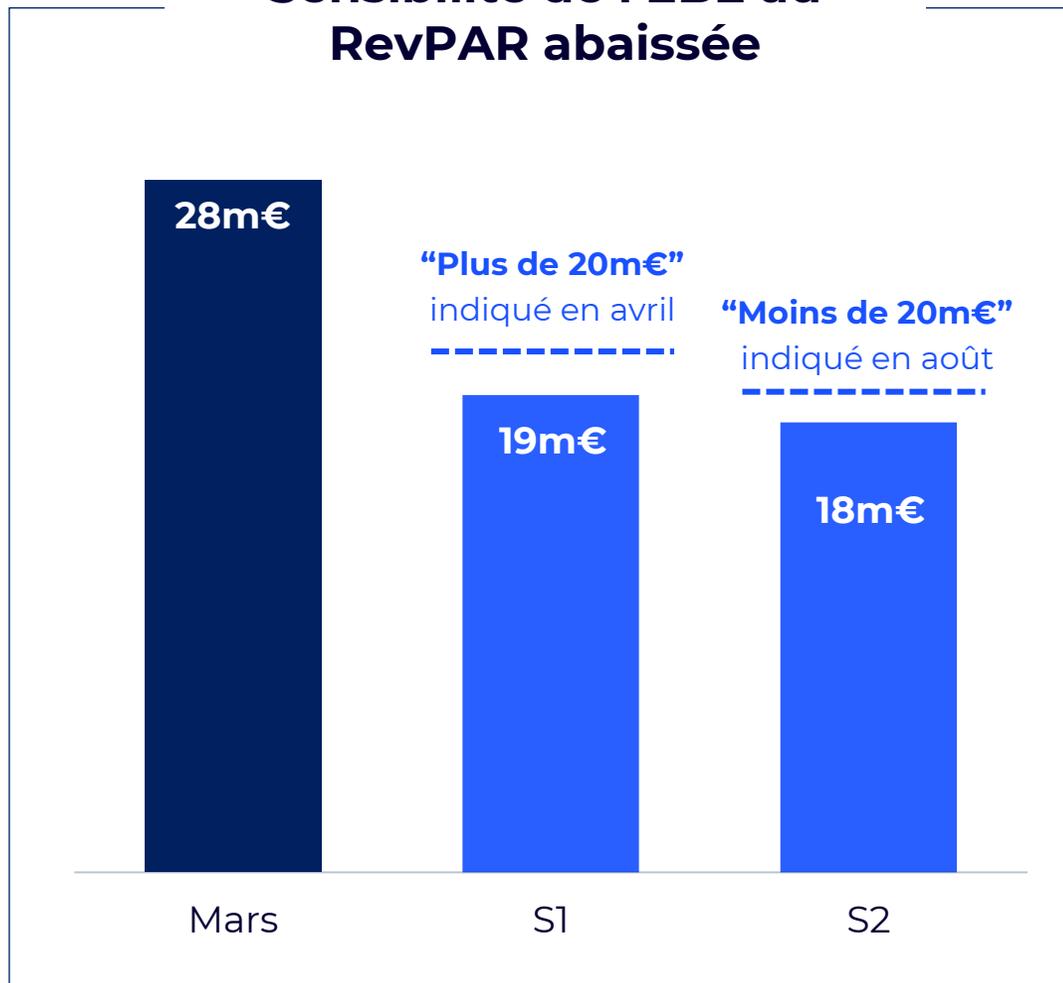
Économies récurrentes de 200m€ au niveau de l'EBE en 2022



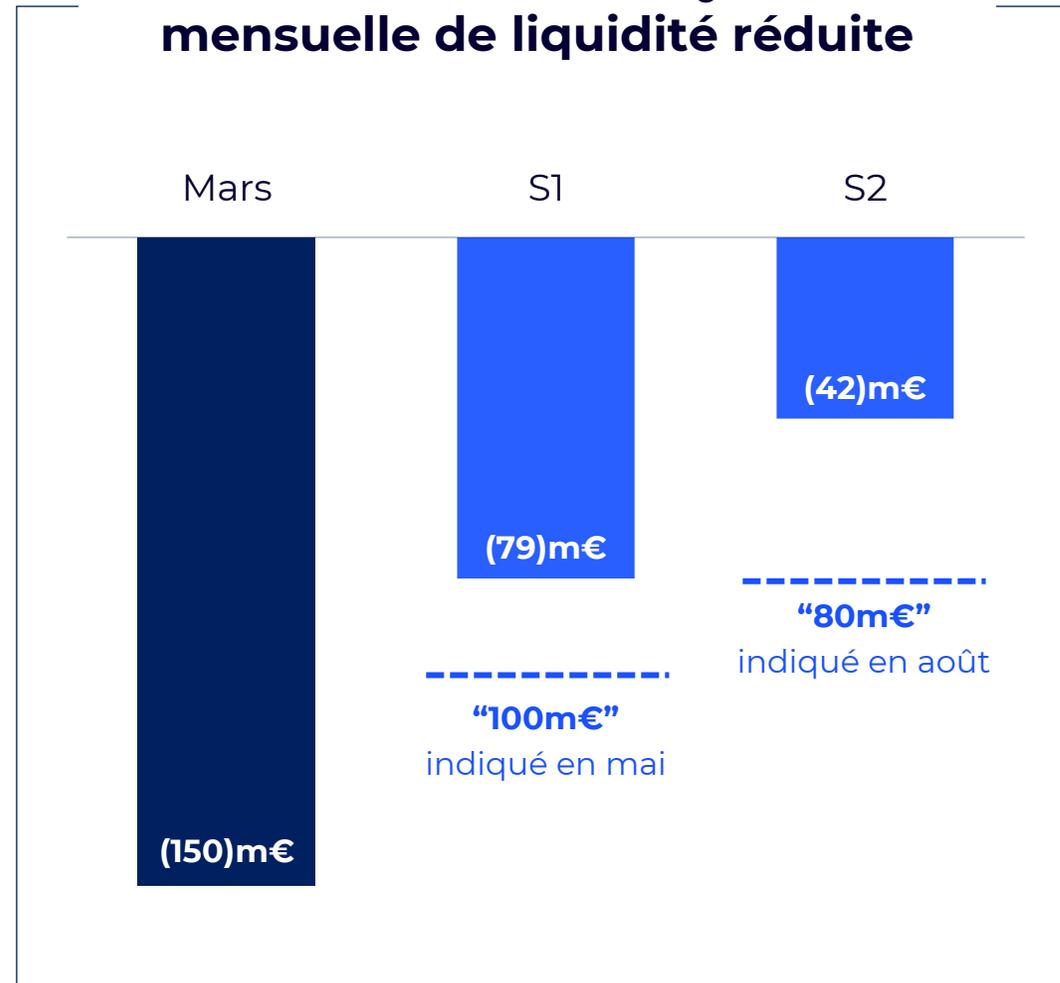
► **Un gain d'EBE de plus de 70m€ attendu en 2021**

Levier opérationnel et consommation de liquidité

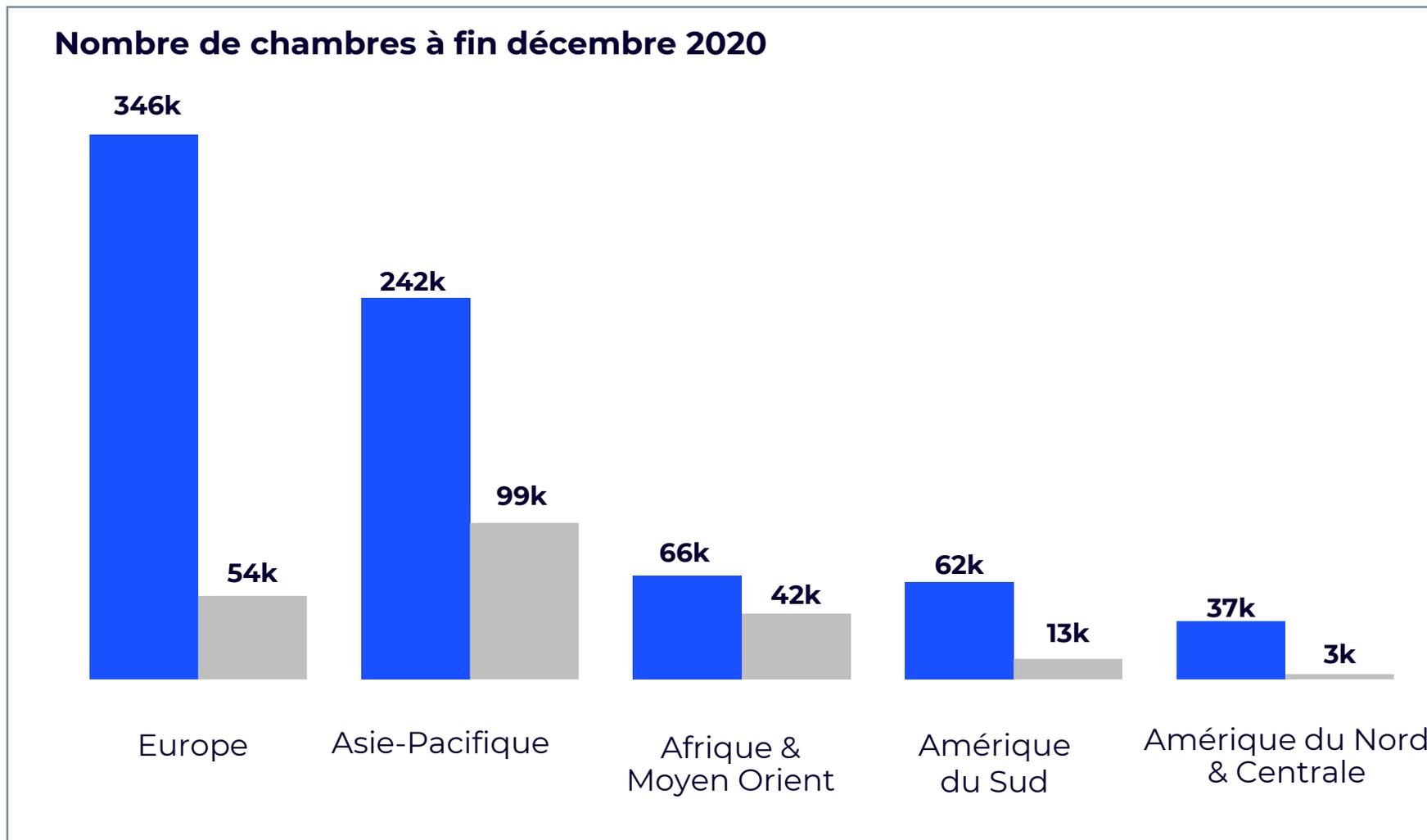
Sensibilité de l'EBE au RevPAR abaissée



Consommation moyenne mensuelle de liquidité réduite



Une croissance organique nette du parc hôtelier de +1,9%



Parc hôtelier	
Hôtels	5 139
Chambres	753k

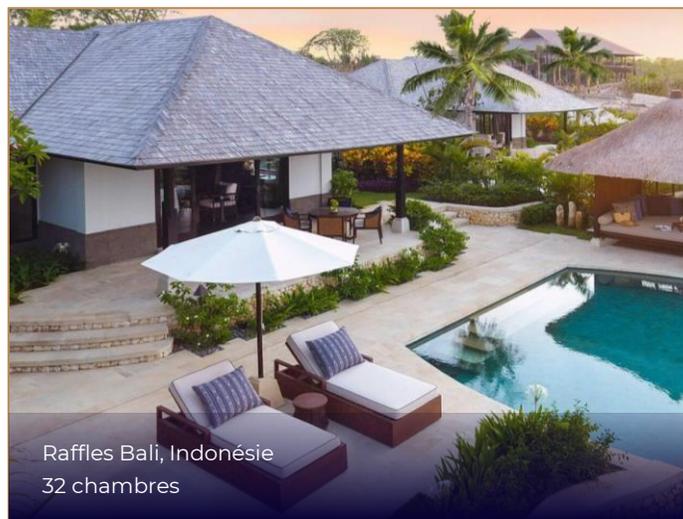
Pipeline	
Hôtels	1 209
Chambres	212k



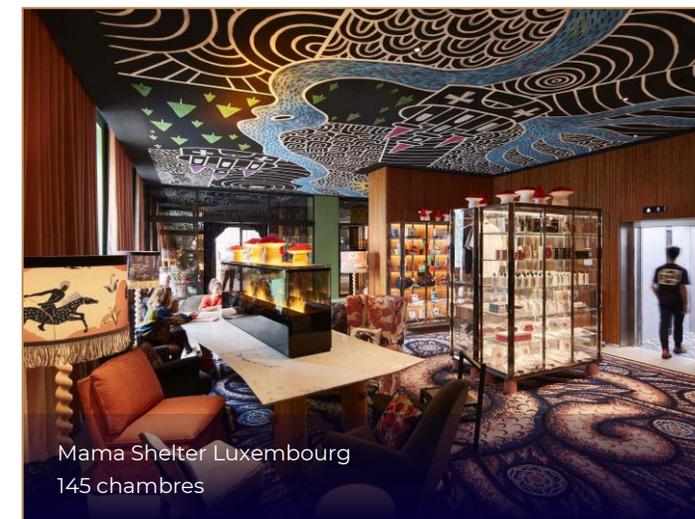
Ouvertures notables réalisées en 2020



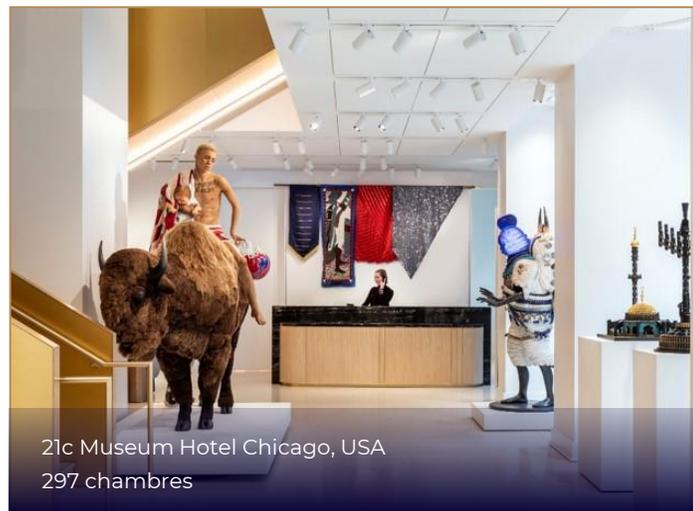
Mondrian Seoul, Corée du Sud
296 chambres



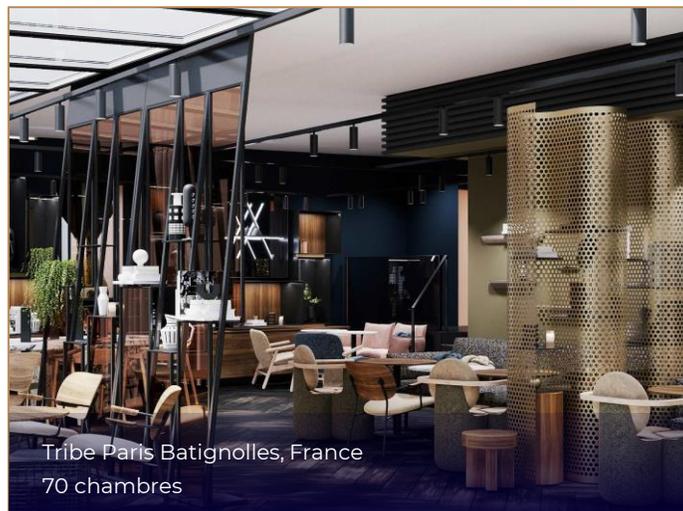
Raffles Bali, Indonésie
32 chambres



Mama Shelter Luxembourg
145 chambres



21c Museum Hotel Chicago, USA
297 chambres



Tribe Paris Batignolles, France
70 chambres



Sofitel Dubai The Obelisk Residences, UAE
433 chambres

Une baisse du chiffre d'affaires en ligne avec le RevPAR

En millions d'euros	2019	2020	Variation publiée	Variation à PCC
HotelServices	2 894	1 142	(61)%	(60)%
Actifs hôteliers	1 077	398	(63)%	(46)%
Nouvelles activités	159	91	(43)%	(43)%
Holding & Intercos	(81)	(9)	N/A	N/A
Total	4 049	1 621	(60)%	(55)%



Un EBE porté principalement par HotelServices

En millions d'euros	2019	2020	Variation publiée	Variation à PCC
HotelServices	741	(257)	(135)%	(133)%
Actifs hôteliers	216	3	(98)%	(78)%
Nouvelles activités	(2)	(25)	N/A	N/A
Holding & Intercos	(129)	(112)	N/A	N/A
Total	825	(391)	(147)%	(140)%



Mondrian Seoul Itaewon, South Korea



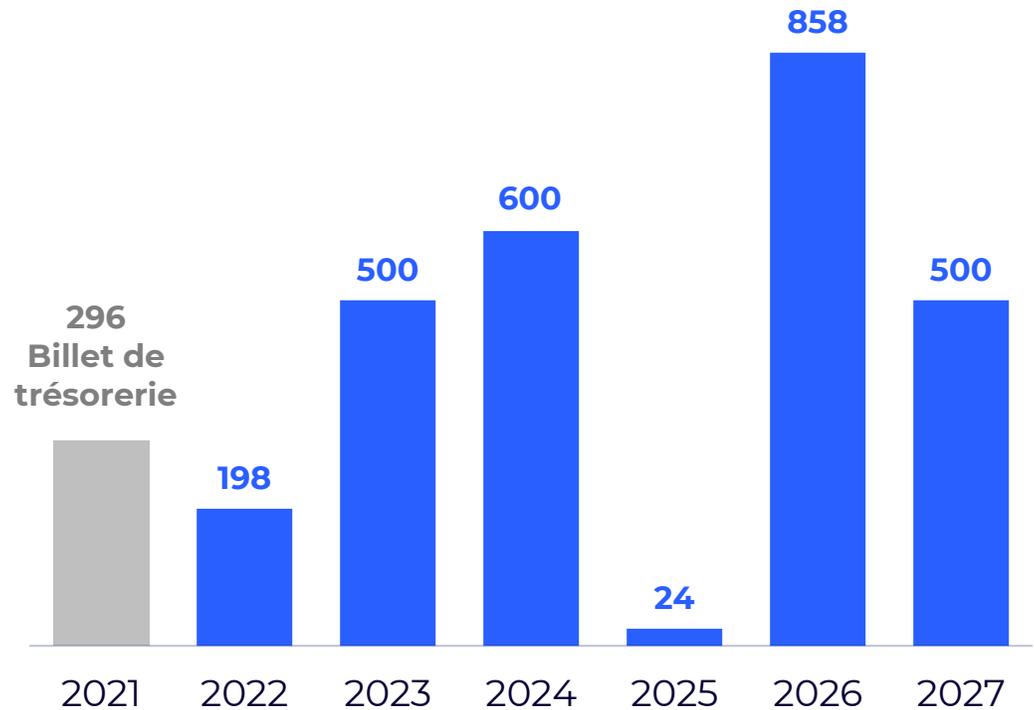
De l'EBE au Résultat net

En millions d'euros	2019	2020	
Excédent brut d'exploitation	825	(391)	
Amortissements, dépréciations et provisions	(328)	(274)	(a) • AccorInvest
Résultat d'exploitation	497	(665)	
Quote-part des résultats nets des sociétés MEE	3	(578) (a)	
Éléments non-récurrents	177	(958) (b)	(b) • Dépréciations d'actifs intangibles • Indemnités de licenciement • Remboursement fiscal
Résultat opérationnel	678	(2 201)	
Résultat financier	(75)	(108)	
Impôts	(138)	62	
Intérêts minoritaires	(18)	3	
Résultat net des activités poursuivies	447	(2 244)	
Résultat net des activités non poursuivies	17	257 (c)	(c) Gain en capital lié à Orbis
Résultat net	464	(1 988)	

Maintien d'une liquidité élevée sans maturité de dette significative avant 2023

Echéancier de dette ⁽¹⁾ à fin février

En millions d'euros



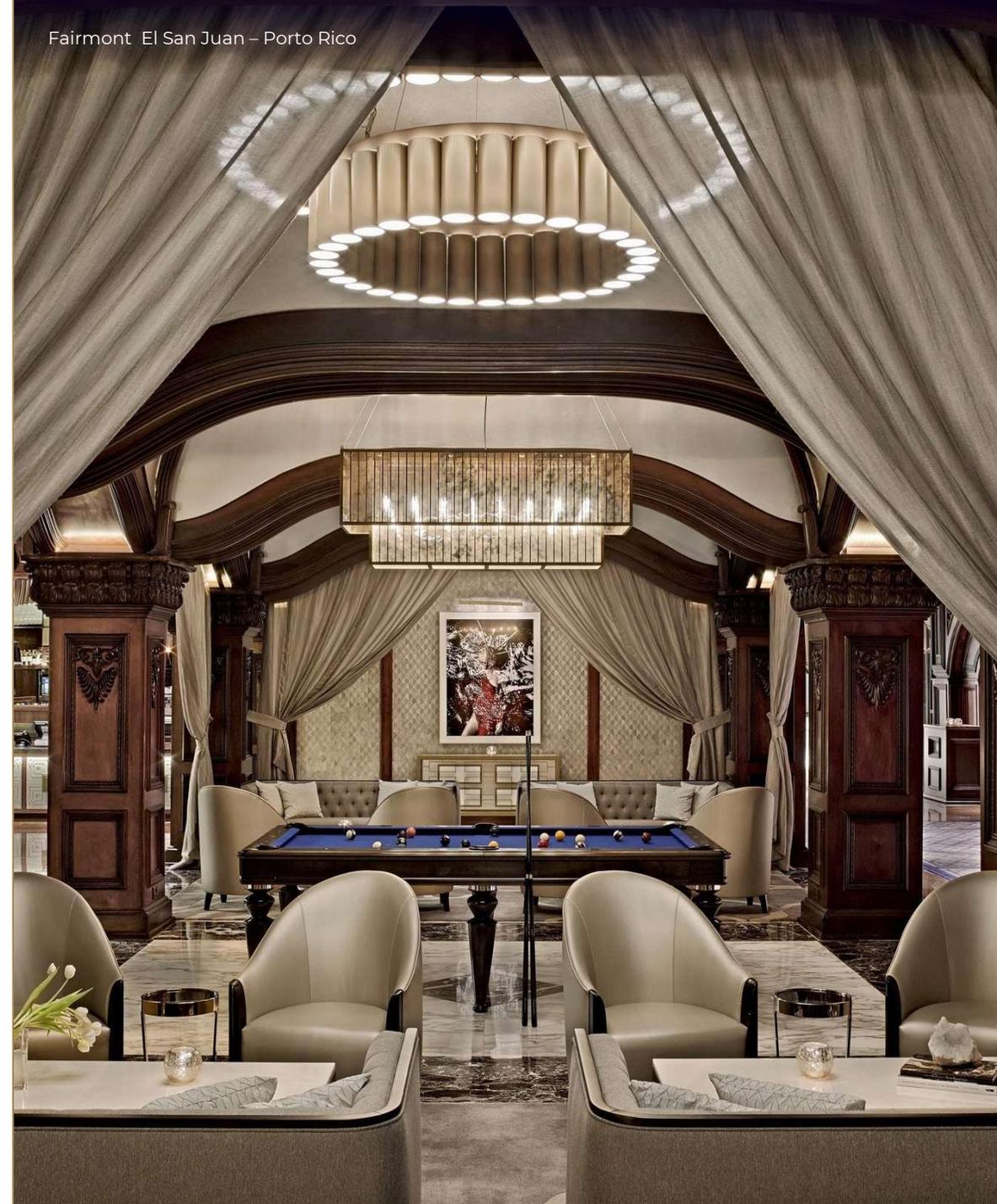
⁽¹⁾ Excluant l'obligation hybride

Liquidité



2

*Activité du
1^{er} trimestre
2021*



Chiffres clés du 1^{er} trimestre 2021

Indicateurs d'activité

- 1** | Baisse du RevPAR de **64% à pcc⁽¹⁾ vs 2019**
- 2** | Croissance nette du parc hôtelier de **1,4%**
- 3** | Chiffre d'affaires de 361m€ (**-57% à pcc⁽¹⁾ vs 2019**)

Sensibilité confirmée

- 1** | Sensibilité de l'EBE **légèrement inférieure à 18m€ par point de RevPAR**
- 2** | Consommation de liquidité moyenne mensuelle **inférieure à 40m€**

Bilan solide

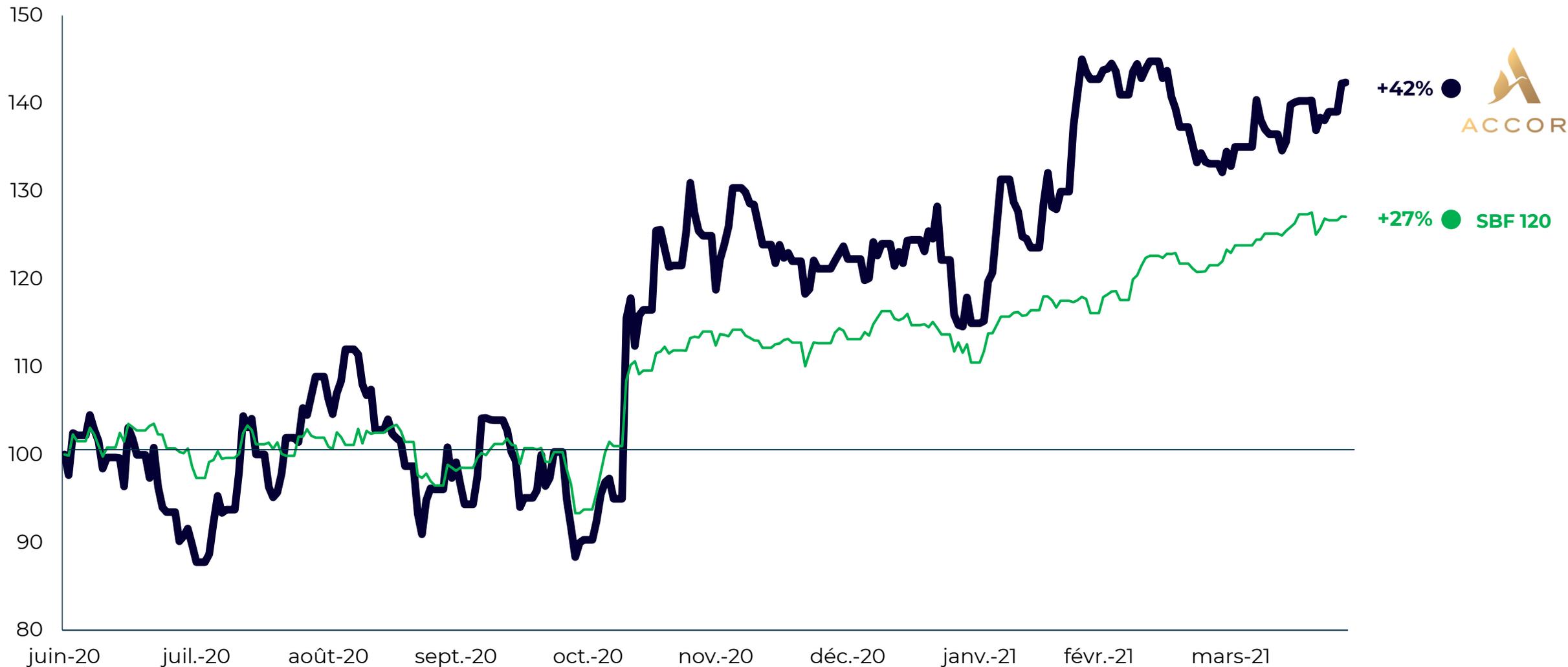
- 1** | **Liquidité à 3,6 mds €**
dont 1,8 md€ de trésorerie et 1,8 md€ de ligne de crédit
- 2** | **Cash-flows clés du T1**
 - Remboursement d'une obligation de 550m€
 - Injection de capital dans AccorInvest pour 154m€
 - Cession d'une partie de la participation dans Huazhu pour 239m€

⁽¹⁾ Pcc : à périmètre et change constant



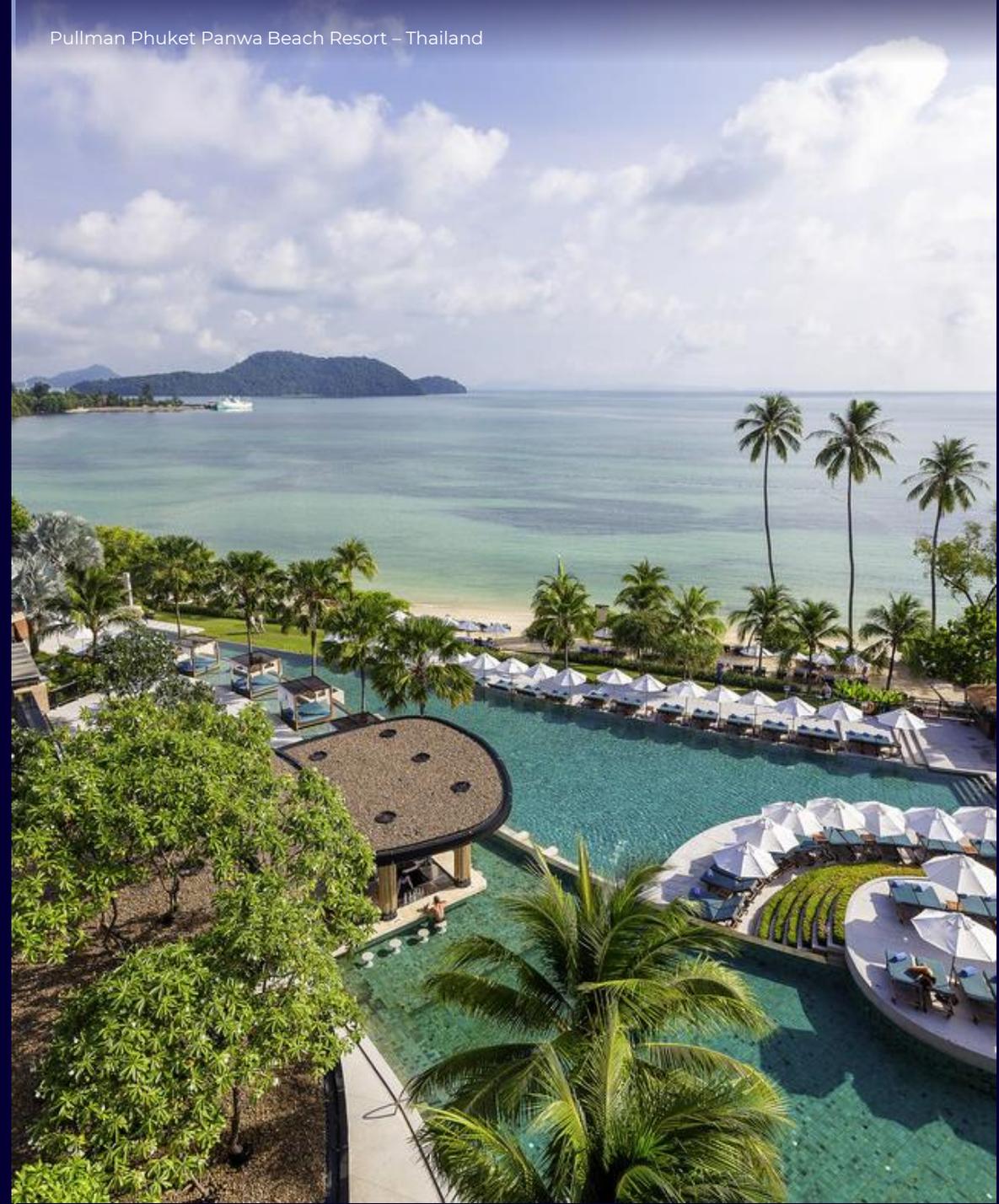
Evolution du cours de bourse depuis la dernière AG

À la date du 27 avril 2021

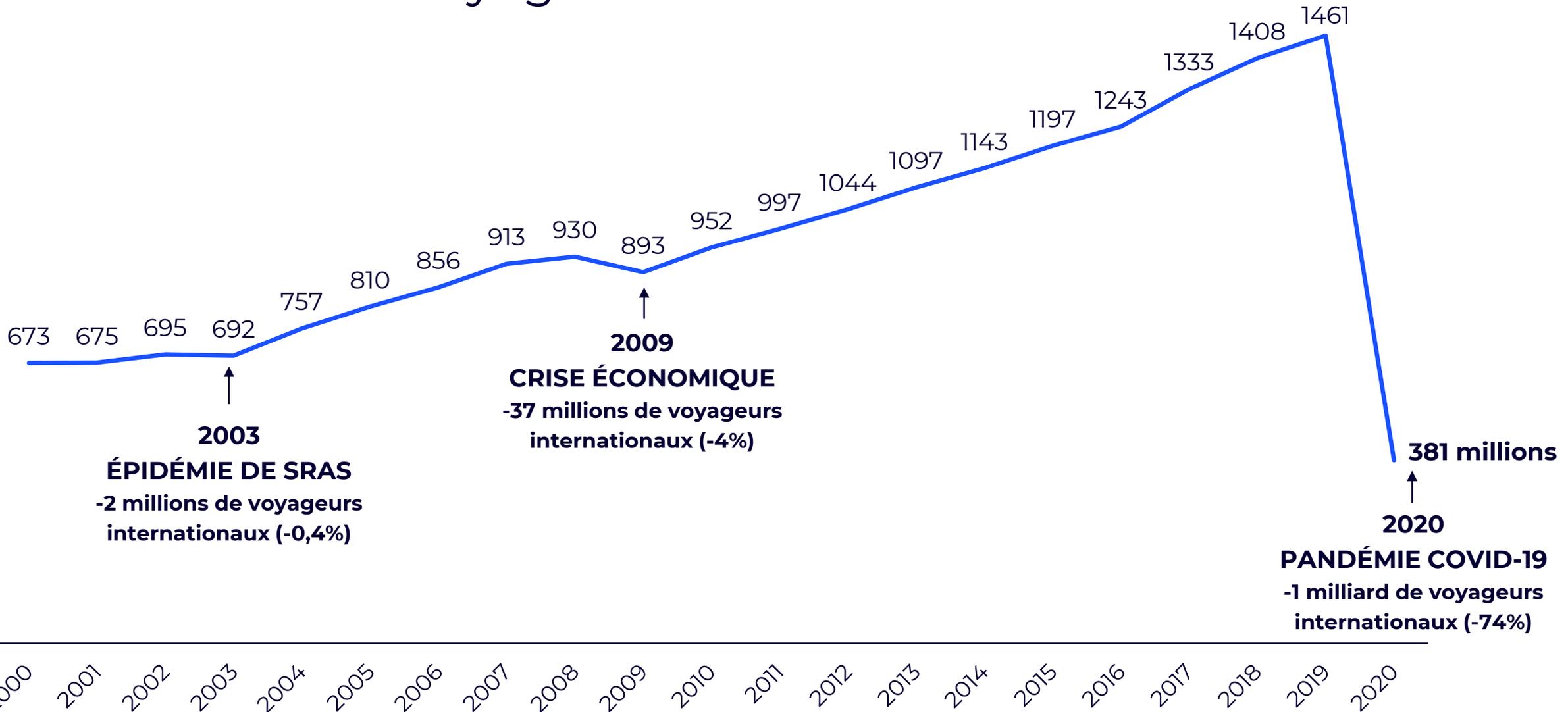


4

Sébastien Bazin
Président-directeur général



Baisse de plus d'un milliard du nombre de voyageurs internationaux



Source: Organisation Mondiale du Tourisme – Décembre 2020



Priorités pour 2021

1 | **Capter le rebond grâce à nos marques et à nos marchés**

2 | **Mener à bien le plan d'économies RESET**

3 | **Tirer pleinement profit de notre programme de fidélité**



4 | **Accélérer la croissance du réseau**

5 | **Préserver l'engagement des talents**

6 | **Renforcer nos engagements RSE**



Nos atouts clés

Talents



Portefeuille de marque



Distribution Fidélisation



Taille du réseau



Bilan



Les grandes tendances de consommation à long terme

DES EXPÉRIENCES DIFFÉRENTES



UNE VIE A DISTANCE



DES ACHATS PAR INTERNET



UNE VIE PLUS HYBRIDE

De nouvelles expériences et plus de flexibilité

UNE VIE AVEC PLUS DE SENS



UNE MODE DE VIE PROPRE A CHACUN



DES LOISIRS AVEC DU SENS



UNE VIE PLUS SAIN

Des expériences sur-mesure, une approche globale du bien-être et des activités différenciantes

UN MONDE RECONNECTÉ



LE BON RYTHME



UNE APPROCHE LOCALE



DES DÉPLACEMENTS INTELLIGENTS

Des contacts humains quotidiens, une **approche locale et plus intelligente**

13 marques Lifestyle - 25% des redevances du pipeline de Accor



GLENEAGLES

FAENA

DELANO

the hoxton

SO HOTELS & RESORTS

MONDRIAN



SLS

21c
MUSEUM HOTEL



EST. 2005

HYDE

HOTELS, RESORTS & RESIDENCES

MAMA
SHELTER

TRIBE





All Heartist Fund

Contexte

- 1** | Avril 2020 : Création du **Fonds "ALL Heartist"**
- 2** | **Allocation de 25% du dividende** prévu en 2020, soit **70 millions d'euros**
- 3** | **Priorité : 300 000 Heartists** travaillant au sein des hôtels et des sièges du Groupe

Statut à Avril 2021

- 1** | **24 millions d'euros alloués**, soit **74 000 subventions** attribuées
- 2** | Les **employés en difficulté financière** représentent **95% des subventions allouées**
- 3** | **75 % de l'aide apportée concerne la région Asie Pacifique**



RSE : Quatre avancées majeures en 2020-21

STRATEGIE CARBONE



Engagements de Accor en ligne avec l'ambition de **l'Accord de Paris** (+1,5°) :

- **2030** : Réduire de **-46%** les émissions carbone du groupe
- **2050** : Atteindre le niveau « **net zéro** »

DIVERSITÉ & INCLUSION

- Accor nommé **Leader** de la Coalition « **Gender-based Violence** » pour 2021-26
- De nouveaux objectifs « **Women in Leadership position** »



PARTENARIAT ACCOR/EXPEDIA/UNESCO

Partenariat sur le thème du **tourisme durable** avec l'UNESCO autour de deux piliers :

- Promouvoir les **communautés & cultures locales**
- Mener des actions concrètes de **protection de l'environnement**



STRATEGIE PLASTIQUE

- **Objectif** : **Bannir le plastique à usage unique** d'ici fin 2022
- **Actions réalisées** : Suppression des pailles, touillettes et cotons-tiges
- **Fin 2021** : Suppression des verres en plastique et bouteilles en salle de bain



Accor, reconnu pour ses engagements RSE



En 2021, Accor intègre le nouvel indice Euronext **“CAC 40 ESG”**

En plus des indices suivants :

STOXX®, Euronext Vigeo index, FTSE4Good index series, Ethibel Sustainability Index (ESI)

<u>Agences</u>	<u>Score</u>	<u>Classement sectoriel</u>
ECOVADIS	Médaille d'or pour la 10 ^{ème} année consécutive, 68/100	1^{er}
CDP CARBON	« A- » pour la deuxième année consécutive	1^{er}
ISS-Oekom	Status « Prime » depuis 2016, C+	1^{er}
MSCI	« A »	2^{ème}
SUSTAINALTICS	ESG Risk Rating : 18,9, Low risk	2^{ème}
GAIA	Note: 73/100	52/149



5

Besma Boumaza
Directrice Juridique Groupe
& Secrétaire du Conseil



Composition du Conseil d'administration

- ◇ 12 administrateurs (incluant 2 administratrices représentant les salariés, dont Mme Christine SERRE ayant pris ses fonctions le 27 janvier 2021)
- ◇ 60% d'administrateurs indépendants
- ◇ 40% d'administratrices



Travaux du Conseil d'administration en 2020

17 réunions avec un taux moyen de participation de 96,57 %

Notamment :

- Suivi de la crise sanitaire et de ses conséquences sur le Groupe
- Suivi des missions menées par le fonds ALL Heartist
- Conclusion d'un ligne de crédit renouvelable d'un montant de 560 000 000 €
- Réalisation de la cession de 85,8 % du capital d'Orbis à Accor Invest et de l'accord de Sale & Management back des hôtels Mövenpick en location
- Acquisition de 100 % des activités asset-light de sbe



Comités du Conseil d'administration

4 comités spécialisés

Comité d'audit, de la compliance et des risques
(5 membres)

Comité des engagements
(3 membres)

Comité de la stratégie internationale
(5 membres)

Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE
(7 membres)

6

*Rapport du Comité
des nominations, des
rémunérations et de la RSE*

*Sophie Gasperment
Présidente du Comité*



Besma Boumaza
Directrice Juridique Groupe
& Secrétaire du Conseil



7

Rapports des Commissaires aux comptes

*Jean-Christophe Goudard
Cabinet Ernst & Young et Autres*



8

Présentation des résultats des résolutions

Besma Boumaza
Directrice Juridique Groupe
& Secrétaire du Conseil



Première résolution

APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX ET DES RAPPORTS Y AFFERENTS
AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2020

Résultat net :

- 1 054 millions d'euros

APPROUVÉE

Vote POUR	99,99 %
Vote CONTRE	0,01 %



Deuxième résolution

APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS ET DES RAPPORTS Y AFFÉRENTS
AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2020

Chiffre d'affaires consolidé :

1 621 millions d'euros

Résultat net part du Groupe :

-1 988 millions d'euros

APPROUVÉE

Vote POUR

99,99 %

Vote CONTRE

0,01 %



Troisième résolution

AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2020

- ◇ Affectation du résultat net 2020 au compte « **report à nouveau** », qui s'élèvera ainsi à 2 187 132 705,58 euros.

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR	99,98 %
Vote CONTRE	0,02 %



Quatrième résolution

RAPPORT SUR LES RÉMUNÉRATIONS DE L'ENSEMBLE DES MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020

- ◇ **Say on pay ex post (exercice 2020)** : vote des actionnaires sur le rapport sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux (en ce inclus les Administrateurs) au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR	95,75 %
Vote CONTRE	4,25 %



Cinquième résolution

RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL
AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2020

- Say on pay ex post (exercice 2020)** : vote des actionnaires sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la
- ◇ rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués, au titre de l'exercice 2020, à Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général.

————— **APPROUVÉE** —————

Vote POUR	76,18 %
Vote CONTRE	23,82 %



Sizième résolution

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL
AU TITRE DE L'EXERCICE 2021

- ◇ **Say on pay ex ante (exercice 2021)** : vote des actionnaires sur la politique de rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2021.

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR	94,79 %
Vote CONTRE	5,21 %



Septième résolution

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS
AU TITRE DE L'EXERCICE 2021

- ◇ **Say on pay ex ante (exercice 2021)** : vote des actionnaires sur la politique de rémunération des Administrateurs, au titre de l'exercice 2021.

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR	99,76 %
Vote CONTRE	0,24 %



Huitième résolution

RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS REGLEMENTEES AU TITRE DE L'EXERCICE 2020

- ◇ Approbation du rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées, ne faisant état d'aucune nouvelle convention conclue sur l'exercice 2020

APPROUVÉE

Vote POUR	99,92 %
Vote CONTRE	0,08 %



Neuvième résolution

AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION AFIN D'OPÉRER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

- ◇ Nombre maximum d'actions pouvant être acquises : 10 % du capital
- ◇ Prix d'achat maximal : 70 € par action
- ◇ Durée : 18 mois

APPROUVÉE

Vote POUR	82,37 %
Vote CONTRE	17,63 %



Dixième résolution

AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION AFIN DE REDUIRE LE CAPITAL PAR
ANNULATION D' ACTIONS

- ◇ Plafond : 10 % du capital social
- ◇ Durée : 24 mois

APPROUVÉE

Vote POUR	96,85 %
Vote CONTRE	3,15 %



Onzième résolution

AUTORISATIONS FINANCIERES PORTANT SUR LE CAPITAL DE LA SOCIETE

- ◇ Émission, avec droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières pour un montant maximal de 50% du capital.

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR	98,27 %
Vote CONTRE	1,73 %



Douzième résolution

AUTORISATIONS FINANCIERES PORTANT SUR LE CAPITAL DE LA SOCIETE

- ◇ Émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières par offre au public pour un montant maximal de 10% du capital.

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR	95,21 %
Vote CONTRE	4,79 %



Treizième résolution

AUTORISATIONS FINANCIERES PORTANT SUR LE CAPITAL DE LA SOCIETE

- ◇ Émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières, par offre visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code Monétaire et Financier pour un montant maximal de 10% du capital.

APPROUVÉE

Vote POUR	95,41 %
Vote CONTRE	4,59 %



Quatorzième résolution

AUTORISATIONS FINANCIERES PORTANT SUR LE CAPITAL DE LA SOCIETE

- ◇ Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale.

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR	94,78 %
Vote CONTRE	5,22 %



Quinzième résolution

AUTORISATIONS FINANCIERES PORTANT SUR LE CAPITAL DE LA SOCIETE

- ◇ Émission d'actions ou de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société dans la limite de 10 % du capital.

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR	99,42 %
Vote CONTRE	0,58 %



Seizième résolution

AUTORISATIONS FINANCIERES PORTANT SUR LE CAPITAL DE LA SOCIETE

- ◇ Augmentation de capital par incorporation de réserves, primes ou bénéfices, dans la limite de 50 % du capital.

APPROUVÉE

Vote POUR	98,98 %
Vote CONTRE	1,02 %



Dix-septième résolution

LIMITATION DU MONTANT GLOBAL DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL POUVANT ÊTRE RÉALISÉES EN VERTU DES DÉLÉGATIONS PRÉCÉDENTES

- ◇ Limitations globales applicables s'élevant à :
 - **50 % du capital** pour les augmentations de capital réalisées en vertu des 11e à 16e résolutions, et
 - **10 % du capital** pour les augmentations de capital réalisées en vertu des 12e à 15e résolutions.

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR	98,48 %
Vote CONTRE	1,52 %



Dix-huitième résolution

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR PROCÉDER À DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL PAR ÉMISSION, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION AU PROFIT DES ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE, D'ACTION ORDINAIRE OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL

- ◇ Émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social, réservée aux salariés ayant adhéré à un Plan d'Épargne Entreprise Groupe
- ◇ Plafond global de 2% du capital

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR	90,82 %
Vote CONTRE	9,18 %



Dix-neuvième résolution

AUTORISATION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR PROCÉDER À L'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS SANS CONDITIONS DE PERFORMANCE AU PROFIT DE SALARIÉS DU GROUPE ACCOR

- Attribution gratuite d'actions sans condition de performance au bénéfice des salariés du Groupe Accor uniquement (hors mandataires sociaux), dans la limite de 0,2 % du capital et sous réserve du respect d'une période d'acquisition minimale de deux ans, suivie le cas échéant, d'une période de conservation

APPROUVÉE

Vote POUR	96,81 %
Vote CONTRE	3,19 %



Vingtième résolution

MODIFICATIONS STATUTAIRES

- ◇ Modification de l'article 1 des statuts de la Société afin de refléter la nouvelle codification du Code de commerce portant création d'une division spécifique aux sociétés cotées.

APPROUVÉE

Vote POUR	99,20 %
Vote CONTRE	0,80 %



Vingt-et-unième résolution

AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL EN VUE DE L'ÉMISSION DE BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS
POUR ATTRIBUTION GRATUITE AUX ACTIONNAIRES EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

- ◇ Montant maximal de l'émission : 25% du capital.
- ◇ Mise en œuvre conditionnée à l'avis positif préalable d'un Comité ad-hoc du Conseil d'administration, présidé par la Vice-Présidente, administratrice référente, et composé de trois administrateurs indépendants, après consultation d'un conseil financier.

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR	67,50 %
Vote CONTRE	32,50 %



Vingt-deuxième résolution

POUVOIRS POUR FORMALITÉS

- ◇ Résolution usuelle pour l'accomplissement des formalités nécessaires à la suite de la présente Assemblée.

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR	99,98 %
Vote CONTRE	0,02 %



9

Questions/réponses



Merci

RAFFLES \ ORIENT EXPRESS \ FAENA \ BANYAN TREE \ DELANO \ SOFITEL LEGEND \ FAIRMONT \ SLS \ SO
SOFITEL \ THE HOUSE OF ORIGINALS \ RIXOS \ ONEFINESTAY \ MANTIS \ MGALLERY \ 21C \ ART SERIES
MONDRIAN \ PULLMAN \ SWISSÔTEL \ ANGSANA \ 25HOURS \ HYDE \ MÖVENPICK \ GRAND MERCURE \ PEPPERS
THE SEBEL \ MANTRA \ NOVOTEL \ MERCURE \ ADAGIO \ MAMA SHELTER \ TRIBE \ BREAKFREE \ IBIS
IBIS STYLES \ GREET \ IBIS BUDGET \ JO&JOE \ HOTELF1



ACCOR

RAFFLES \ ORIENT EXPRESS \ FAENA \ BANYAN TREE \ DELANO \ SOFITEL LEGEND \ FAIRMONT \ SLS \ SO
SOFITEL \ THE HOUSE OF ORIGINALS \ RIXOS \ ONEFINESTAY \ MANTIS \ MGALLERY \ 21C \ ART SERIES
MONDRIAN \ PULLMAN \ SWISSÔTEL \ ANGSANA \ 25HOURS \ HYDE \ MÖVENPICK \ GRAND MERCURE \ PEPPERS
THE SEBEL \ MANTRA \ NOVOTEL \ MERCURE \ ADAGIO \ MAMA SHELTER \ TRIBE \ BREAKFREE \ IBIS
IBIS STYLES \ GREET \ IBIS BUDGET \ JO&JOE \ HOTELF1