

Assemblée Générale Mixte



ACCOR

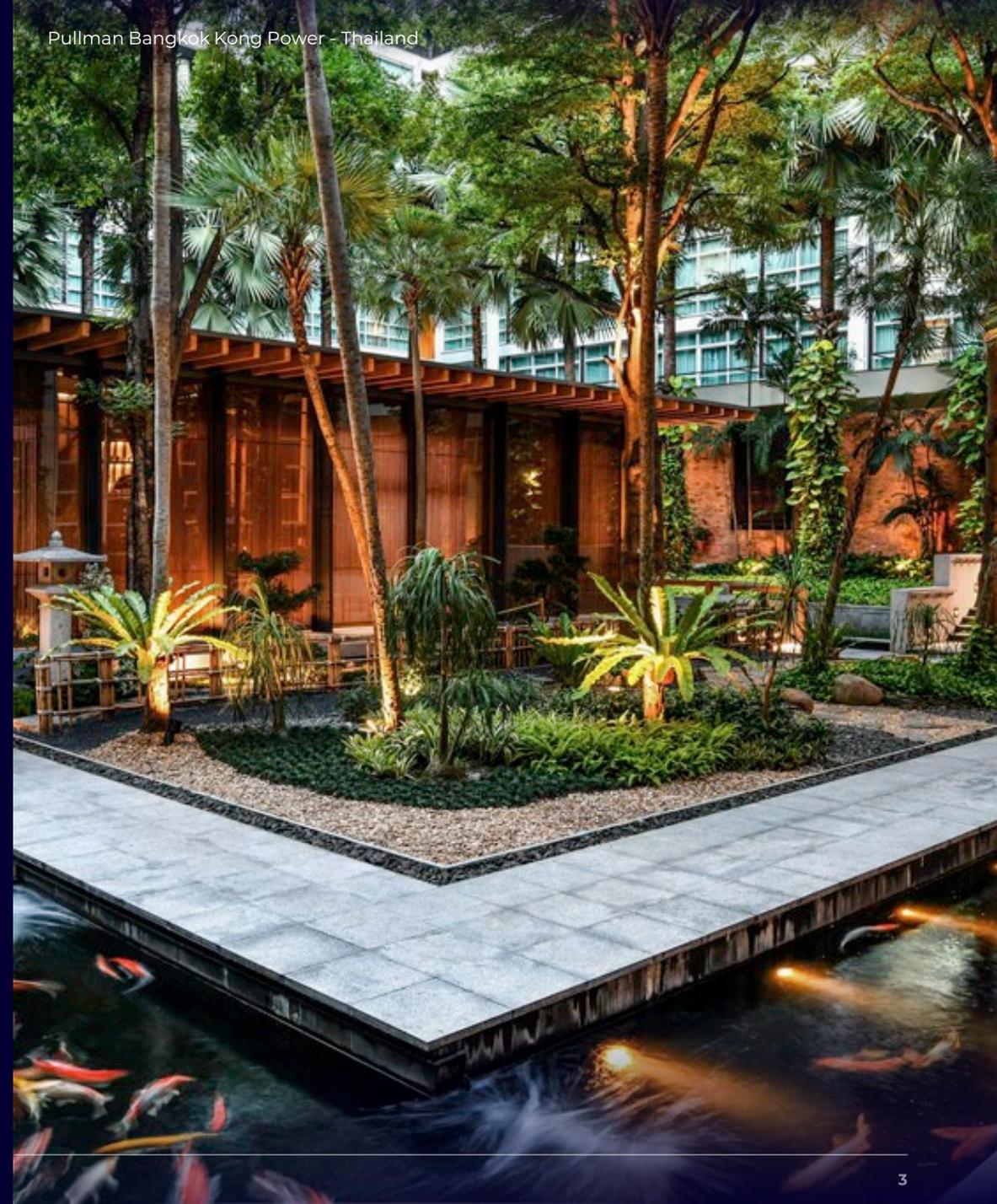
1

Sébastien Bazin
Président Directeur Général



2

Besma Boumaza
Directrice Juridique Groupe &
Secrétaire du Conseil



3

Jean-Jacques Morin
Directeur Général Adjoint



1
Résultats
2019



Chiffres clés



Tendances d'activité

- **Hausse du RevPAR de 1,7%** à PCC
- **Croissance nette du parc hôtelier de 5,1%**
- **Volume d'affaires de 22Mds€** vs. 20Mds€ en 2018

Performances financières

- **Chiffre d'affaires de 4 049m€**, en hausse de 16% à données publiées, et de 3,8% à PCC
- **EBE de 825m€** en hausse de 14,8% à données publiées et de 5,9% à PCC, en ligne avec l'objectif fixé
- **Conversion EBE / Cash de 77%**

Retour aux actionnaires

- **Free cash flow récurrent de 434m€**
- **Retour aux actionnaires de 783m€ en 2019** (dividendes et rachats d'actions propres)
- **Dividende suspendu en 2020** pour préserver les liquidités du Groupe

Une année record pour le développement

Record



Plus de 5 000
hôtels &
740 000
chambres

**Croissance
organique nette
de 5,1% vs 2018**

Record



Près de 330
hôtels
& 45 000
chambres
ouvertes

**1 ouverture
par jour**

Record



510 hôtels &
76 000
chambres
signées

**1 hôtel signé
toutes les 16
heures**

Record



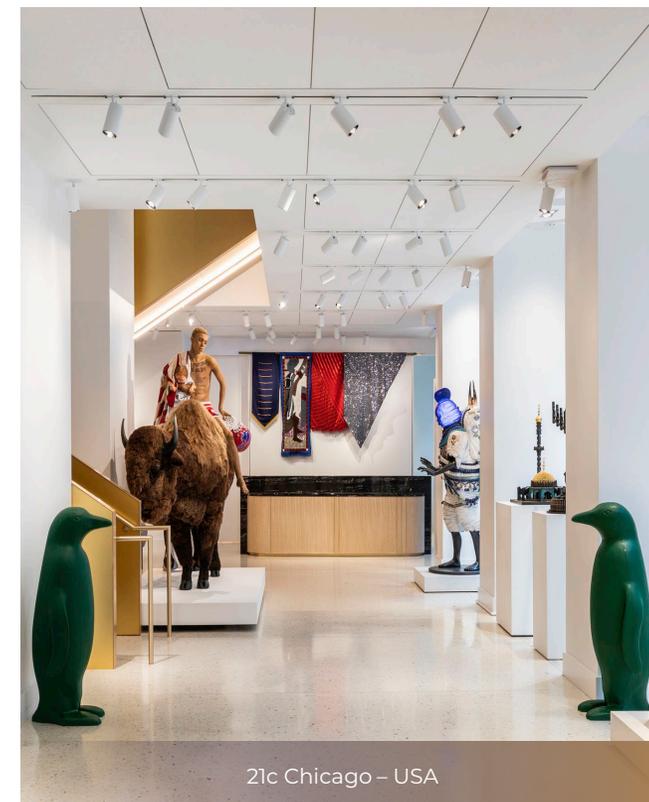
Plus de 1 200
hôtels & 208 000
chambres dans
le pipeline

**Pipeline sur les 5
prochaines années**



Une croissance de chiffre d'affaires de 3,8% à PCC

En millions d'euros	2018 ⁽¹⁾	2019	Variation publiée	Variation à PCC
Hotel Services	2 644	2 894	+9,5%	4,6%
Actifs hôteliers	751	1 077	+43,4%	+2,9%
Nouvelles activités	149	159	+7,2%	+3,8%
Holding & Intercos	(54)	(81)	N/A	N/A
Total	3 490	4 049	+16,0%	+3,8%



⁽¹⁾ Informations financières retraitées et proforma

Solide croissance de l'EBE: +5,9% à PCC

En millions d'euros	2018 ⁽¹⁾	2019	Variation publiée	Variation à PCC
Hotel Services	724	741	+2,3%	5,8% ⁽²⁾
Actifs hôteliers	154	216	+40,1%	(7,3)%
Nouvelles activités	(20)	(2)	+90,4%	+88,8%
Holding & Intercos	(139)	(129)	N/A	N/A
Total	719	825	+14,8%	+5,9%

⁽¹⁾ Informations financières retraitées et proforma

⁽²⁾ Hors plan d'investissement marketing



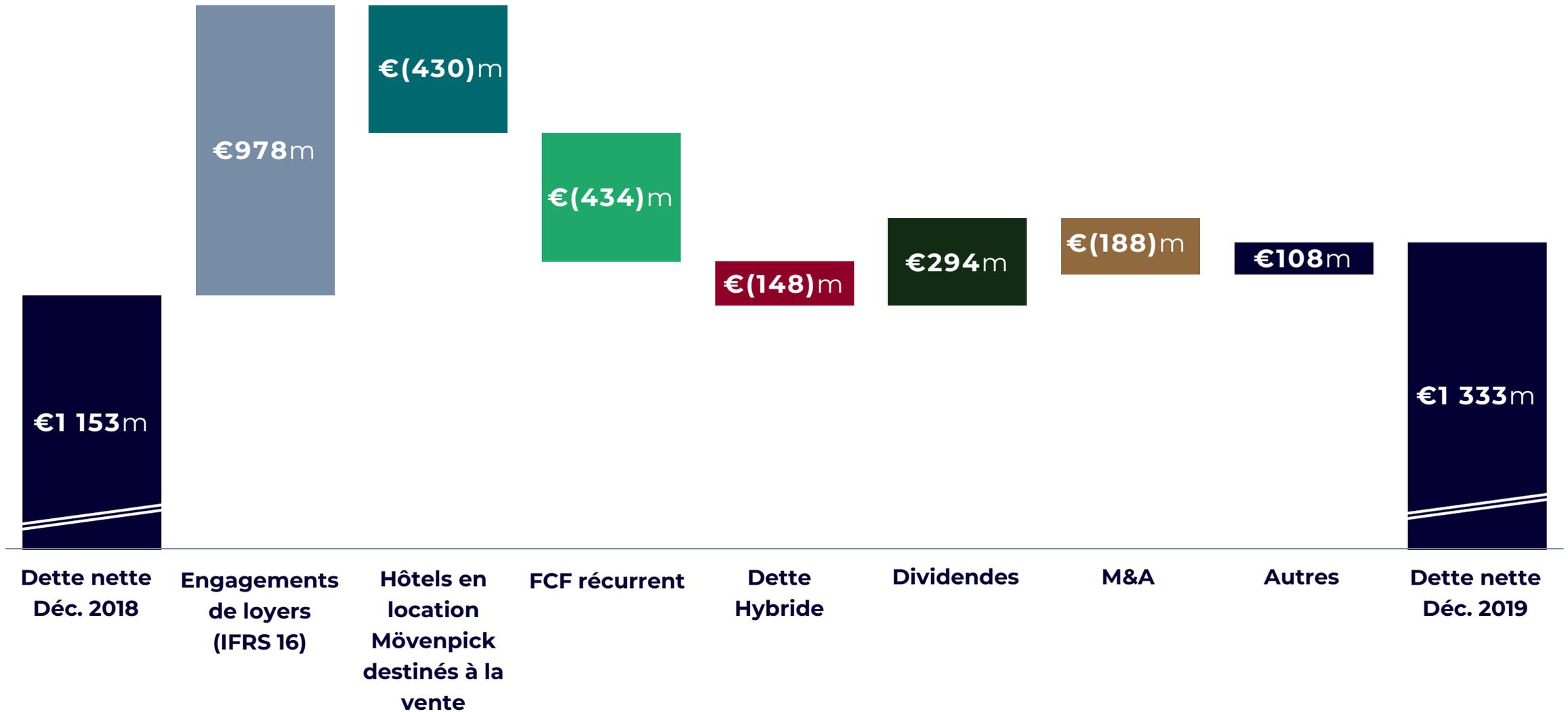
De l'EBE au résultat net

En millions d'euros	2018 ⁽¹⁾	2019
Excédent brut d'exploitation	719	825
Amortissements et provisions	(203)	(328)
Résultat d'exploitation	516	497
Quote-part des résultats nets des sociétés MEE	80	3
Éléments non-récurrents	(432)	177
Résultat opérationnel	(163)	678
Résultat financier	(73)	(75)
Impôts	(109)	(138)
Intérêts minoritaires	(22)	(18)
Résultat net des activités poursuivies	(41)	447
Résultat net des activités non poursuivies	2 274	17
Résultat net	2 233	464
Résultat net par action (en euros)	7,61	1,55

⁽¹⁾ Informations financières retraitées et proforma



Variation de dette reflétant les cessions d'actifs et IFRS 16



2
*Activité
du 1er trimestre
2020*



Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2020

RevPAR & développement

Chute du RevPAR
de **25,4%** / -62,6% en mars

Croissance organique nette
du réseau de 5,2%
+8 000 chambres au T1

Pipeline stable à 208k chambres
28% du réseau

Performance financière

Chiffre d'affaires de 768m€,

En baisse de **17,0%**
à données publiées
et de **15,8% à PCC**



Impact du Covid-19 sur l'EBE et actions engagées par le Groupe

Impact sur l'EBE

- **Impact estimé sur l'EBE lié au Covid-19 au 1er trimestre 2020 (vs le 1er trimestre 2019) : -170m€**

Plan d'économies (fin mars)

- **Réduction de 60m€ des coûts centraux** via l'interdiction de voyager, le gel des embauches, et la mise au chômage partiel de 75% des effectifs des sièges dans le monde
- **Rationalisation des coûts de distribution, marketing, informatique...** pour faire face à la baisse du chiffre d'affaires
- **Diminution de 60m€ des investissements récurrents prévus sur 2020**

Renforcement du bilan

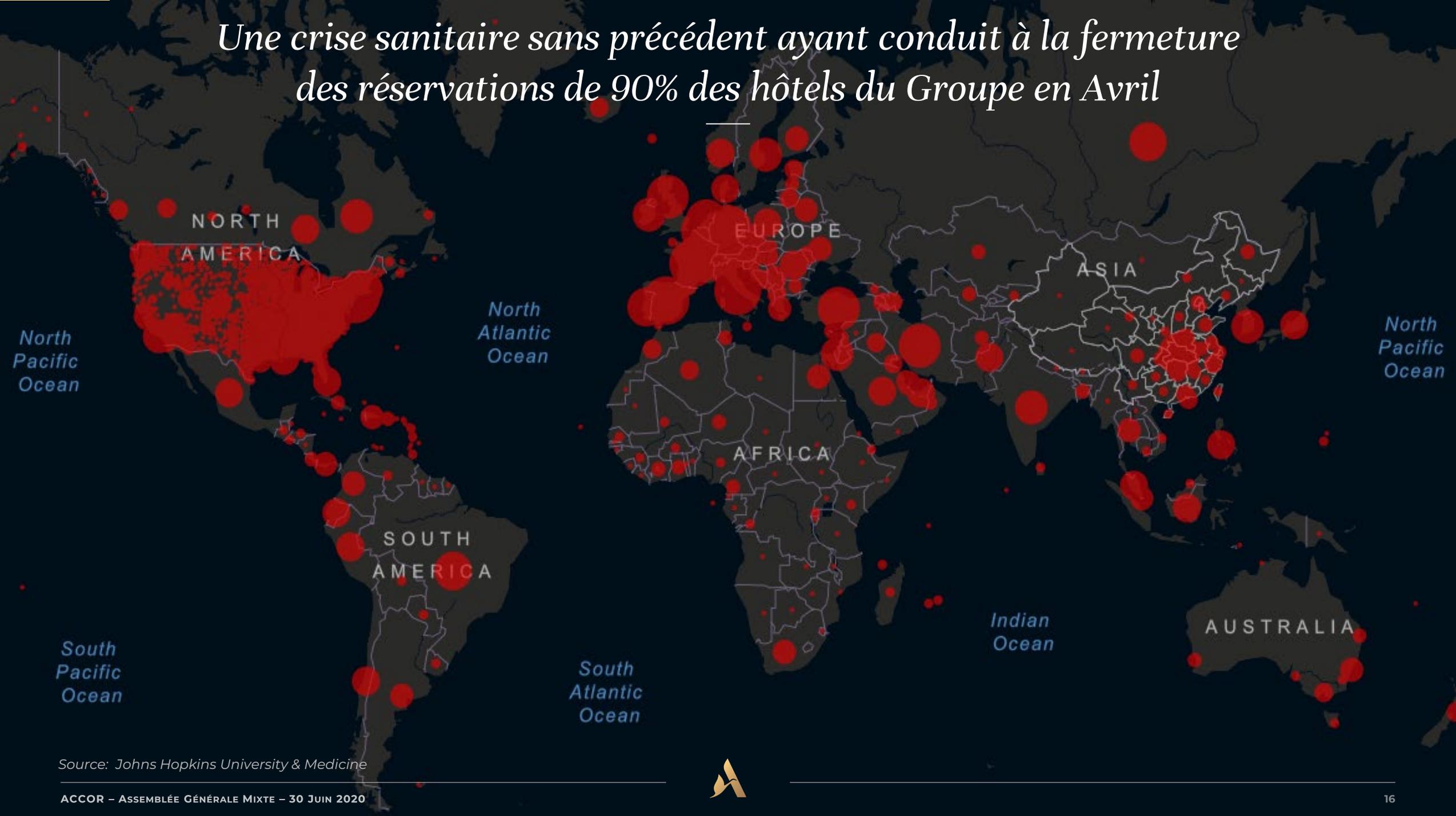
- **Nouvelle ligne de crédit renouvelable (RCF) de 560m€ signée le 18 mai 2020**
- **Porte la liquidité du Groupe à plus de 4mds€ incluant:**
 - 2,5mds€ de cash à fin mars
 - 1,2mds€ de RCF signée en 2018 (non-tirée)
 - 0,56md€ de nouvelle RCF (non-tirée)
- **Plus de 40 mois de liquidité dans les conditions actuelles**

4

Sébastien Bazin
Président Directeur Général



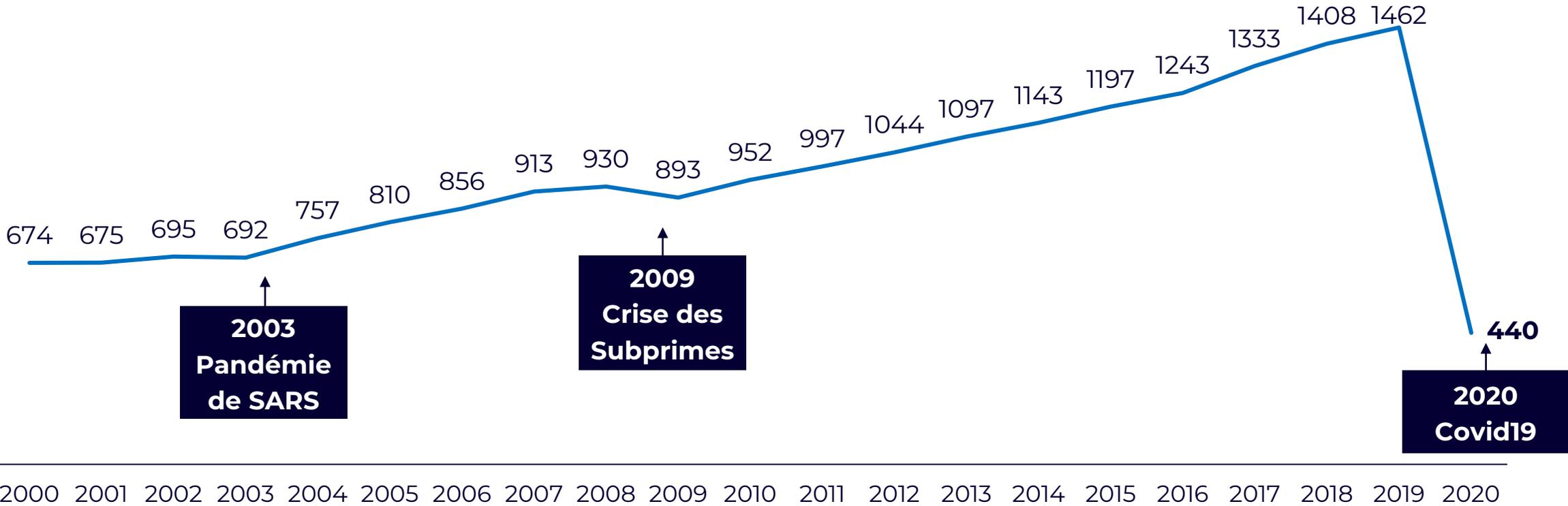
Une crise sanitaire sans précédent ayant conduit à la fermeture des réservations de 90% des hôtels du Groupe en Avril



Source: Johns Hopkins University & Medicine



Baisse d'environ 1 milliard du nombre de voyageurs internationaux



Fonds All Heartist

Contexte

- **62% des hôtels fermés fin avril**
 - 75% des personnels d'hôtels en activité réduite, soit 210 000 personnes
 - 75% des collaborateurs des sièges en activité partielle, jusqu'à fin septembre 2020
- **90 pays en quarantaine** sur les 110 où le Groupe est présent

Contribution Accor

Le Conseil a décidé :

- de retirer sa proposition de versement d'un dividende de 280m€
- de dédier 25% de cette somme à un fonds d'assistance

Contribution Accor

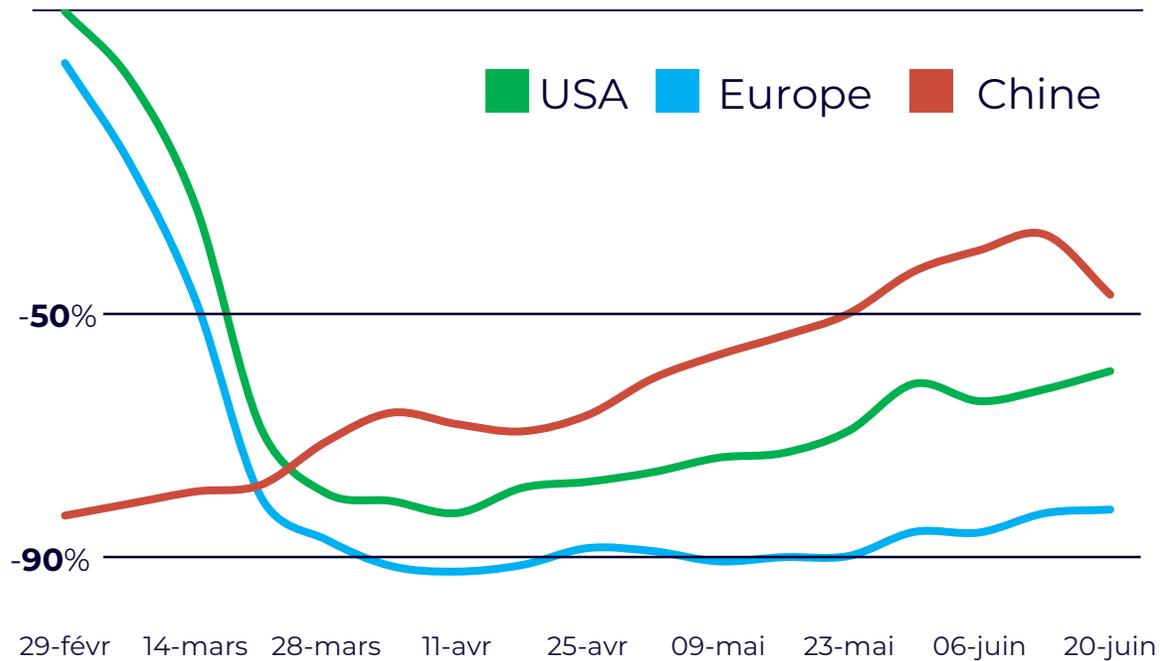
Une réserve spéciale de 70m€ pour assister :

- les salariés du Groupe,
- ses partenaires individuels,
- et les professionnels en première ligne dans la gestion de la crise

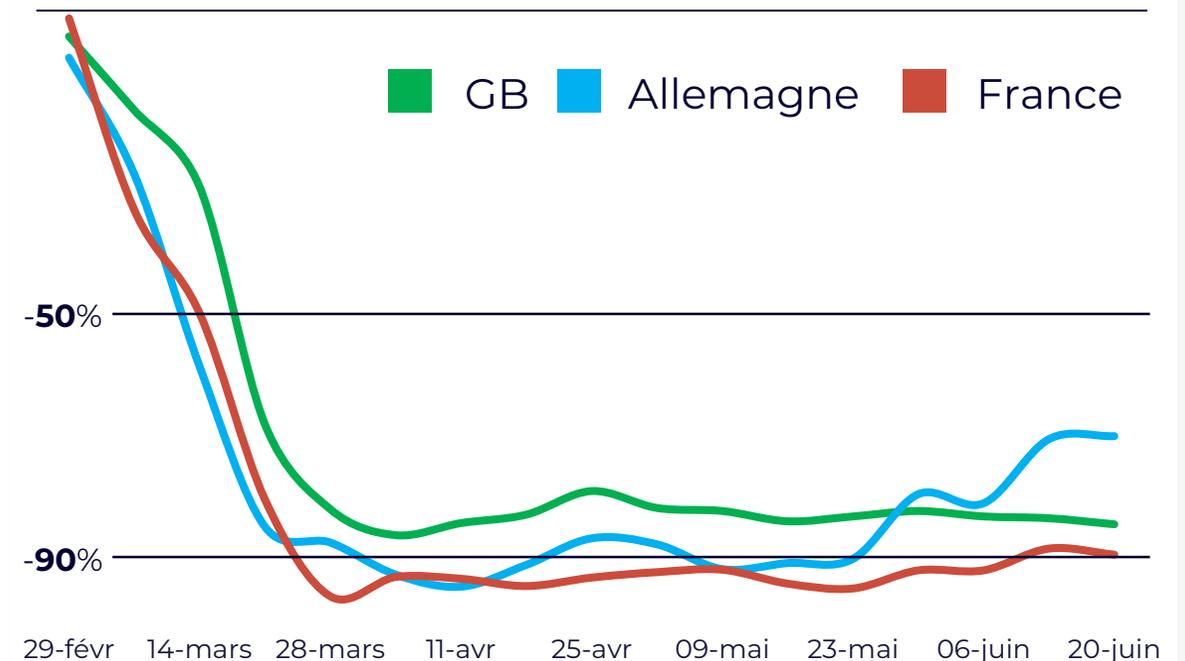


Activité à date : une reprise lente et limitée

RevPAR – Marchés Clés



RevPAR – Focus Europe



Un RevPAR en baisse de plus de 90% en avril et mai 2020
67% d'hôtels ouverts au 29 juin



Accor crée les conditions de la reprise en s'appuyant sur les nouvelles exigences sanitaires

Restaurer la confiance

- **Priorité à la santé, à la sécurité et au bien-être de nos collaborateurs, clients et partenaires**, en coopération avec les autorités gouvernementales et les autorités nationales de santé
- **Adapter les offres du Groupe** aux nouvelles attentes des voyageurs

Partenariat stratégique avec Bureau Veritas

- **Définition de standards sanitaires** rassurant les clients, les partenaires et les collaborateurs du Groupe pour rouvrir les hôtels dans les meilleures conditions
- **Création du label ALLSAFE** certifiant un niveau de propreté, de sécurité et de prévention adapté à la reprise des activités hôtelières
- **Création d'un guide opérationnel** pour tout acteur du secteur

Partenariat stratégique avec AXA

- **Mise en place d'une assistance médicale** pour assurer la santé et la sécurité des clients pendant leur séjour au sein des hôtels du Groupe
- **Accès à des services d'assistance** innovants (vaste réseau médical, télémedecine, téléconsultations médicales...)

Une crise violente qui appelle à repenser la structure du Groupe

- ◇ **La crise a révélé une structure de coûts encore trop rigide**
- ◇ **Les efforts réalisés à travers le plan d'économies doivent être pérennisés**
- ◇ **Accor en sortira renforcé**

5

Gouvernance
Besma Boumaza
Directrice Juridique Groupe &
Secrétaire du Conseil



Composition du Conseil d'administration

(À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE)

- ◇ **12** administrateurs (dont **2** administratrices représentant les salariés)
- ◇ **50%** d'administrateurs indépendants
- ◇ **40%** d'administratrices

Travaux du Conseil d'administration en 2019

◇ **9 réunions** avec un taux moyen de participation de 90 %

Notamment : **Cession** de 85,8% du capital d'Orbis à AccorInvest

Finalisation d'un accord de Sale & Management Back des hôtels Mövenpick en location

Revue de la structure de financement de la Société

Poursuite du programme de rachat d'actions

Déploiement d'une opération d'actionnariat salarié

Comités du Conseil d'administration

◇ 4 comités spécialisés

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

Comité des engagements
(5 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
Cédric Haaser
Cabinet PWC*

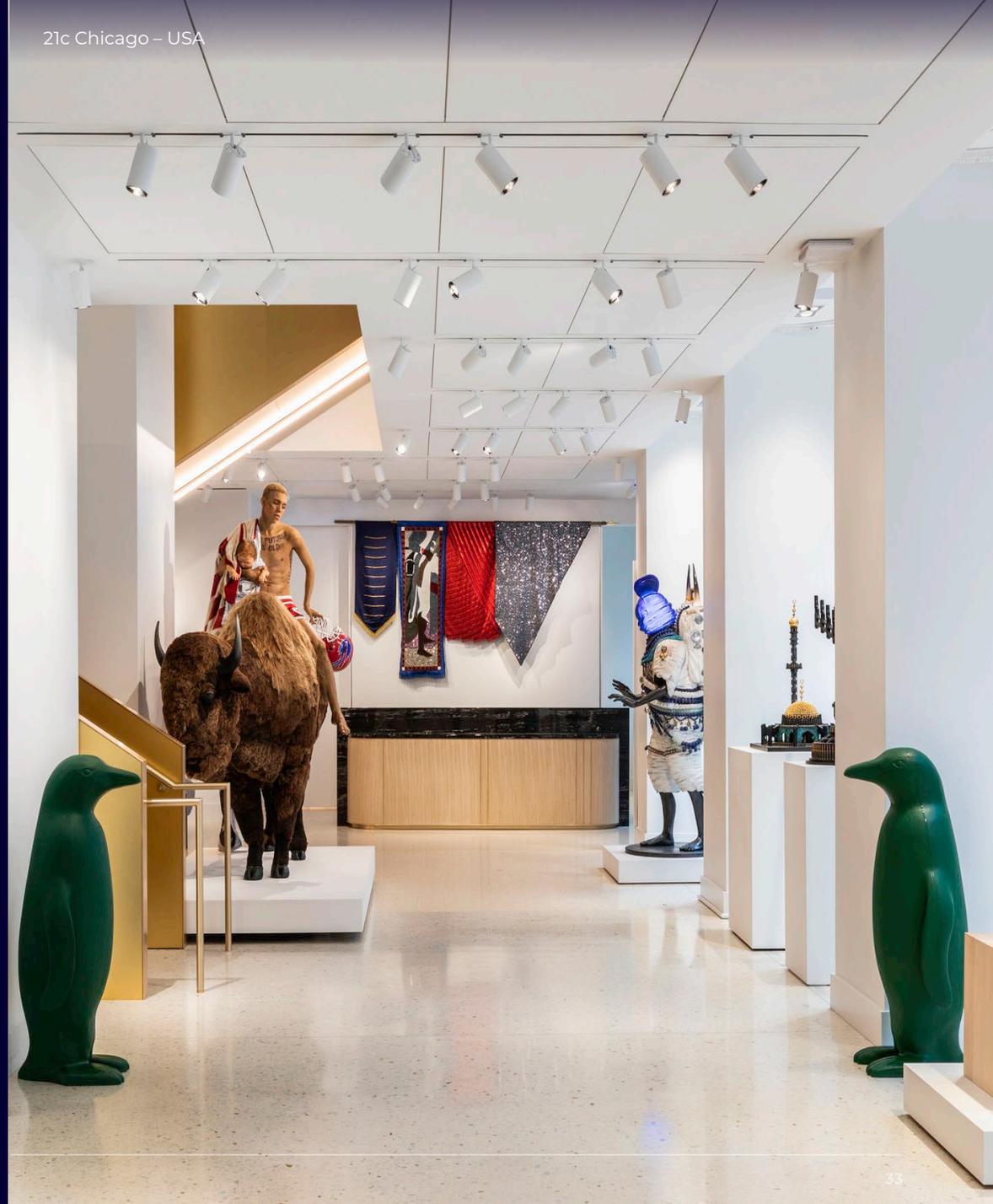


8

Présentation des résultats des résolutions

Besma Boumaza

*Directrice Juridique Groupe &
Secrétaire du Conseil*



Première résolution

APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE 2019

Résultat net :

208 millions d'euros

APPROUVÉE

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



Deuxième résolution

APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2019

Chiffre d'affaires consolidé :	4,049 milliards d'euros
Résultat net part du Groupe :	464 millions d'euros

— **APPROUVÉE** —

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



Troisième résolution

AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2019

- ◇ Affectation du résultat net 2019 s'élevant à 208 483 019,14 euros au compte « report à nouveau », qui s'élèvera ainsi à 3 241 652 856,02 euros.

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR	99,89%
Vote CONTRE	0,11%

Quatrième résolution

RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE M. SÉBASTIEN BAZIN

- ◇ Pour la durée statutaire de trois ans.

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR	86,65%
Vote CONTRE	13,35%



Cinquième résolution

RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE MME IRIS KNOBLOCH

- ◇ Pour la durée statutaire de trois ans.

— **APPROUVÉE** —

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



Sizième résolution

NOMINATION DE M. BRUNO PAVLOVSKY EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR

- ◇ Pour la durée statutaire de trois ans.

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR	99,22%
Vote CONTRE	0,78%

Septième résolution

APPROBATION D'UNE CONVENTION RÉGLEMENTÉE

- ◇ **Convention réglementée conclue avec SASP Paris Saint-Germain**, ayant notamment pour objet l'apposition de la marque ALL (Accor Live Limitless) sur les maillots des équipes du Club de Football du Paris Saint-Germain.

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR	80,10 %
Vote CONTRE	19,90 %

Huitième résolution

RATIFICATION, EN TANT QUE DE BESOIN, DU RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE
ERNST & YOUNG ET AUTRES

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR

94,40 %

Vote CONTRE

5,60 %



Neuvième résolution

APPROBATION DU RAPPORT SUR LES RÉMUNÉRATIONS DE L'ENSEMBLE DES MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

- ◇ **Say on pay ex post (exercice 2019)** : 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 2019.

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR	97,04 %
Vote CONTRE	2,96 %

Dixième résolution

RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL AU TITRE DE L'EXERCICE 2019

- ◇ **Say on pay ex post (exercice 2019)** : 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 2019, à Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR	79,93 %
Vote CONTRE	20,07 %

Onzième résolution

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2020 DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

- ◇ **Say on pay ex ante (exercice 2020)** : vote des actionnaires sur la politique de rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2020.

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR	74,00 %
Vote CONTRE	26,00 %

Douzième résolution

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS AU TITRE DE L'EXERCICE 2020

- ◇ **Say on pay ex ante (exercice 2020)** : vote des actionnaires sur la politique de rémunération des Administrateurs, au titre de l'exercice 2020.

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR	99,05 %
Vote CONTRE	0,95 %



Treizième résolution

AUTORISATION 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	81,84 %
Vote CONTRE	18,16 %



Quatorzième résolution

AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS

- ◇ Émission d'actions réservée aux salariés ayant adhéré à un Plan d'Épargne Entreprise Groupe
- ◇ Plafond global de 2% du capital social

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR	90,88%
Vote CONTRE	9,12%

Quinzième résolution

MODIFICATIONS STATUTAIRES

- ◇ Modification des articles 12 et 15 des statuts de la Société afin de les adapter aux dispositions de la loi relative à la croissance et à la transformation des entreprises dite « loi Pacte », ainsi qu'à celles de la loi de simplification du droit des sociétés.

— **APPROUVÉE** —

Vote POUR	98,85%
Vote CONTRE	1,15%

Seizième résolution

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 référent, et composé de trois administrateurs indépendants, après consultation d'un conseil financier.

APPROUVÉE

Vote POUR	67,62 %
Vote CONTRE	32,38 %

Dix-septième résolution

POUVOIRS POUR FORMALITÉS

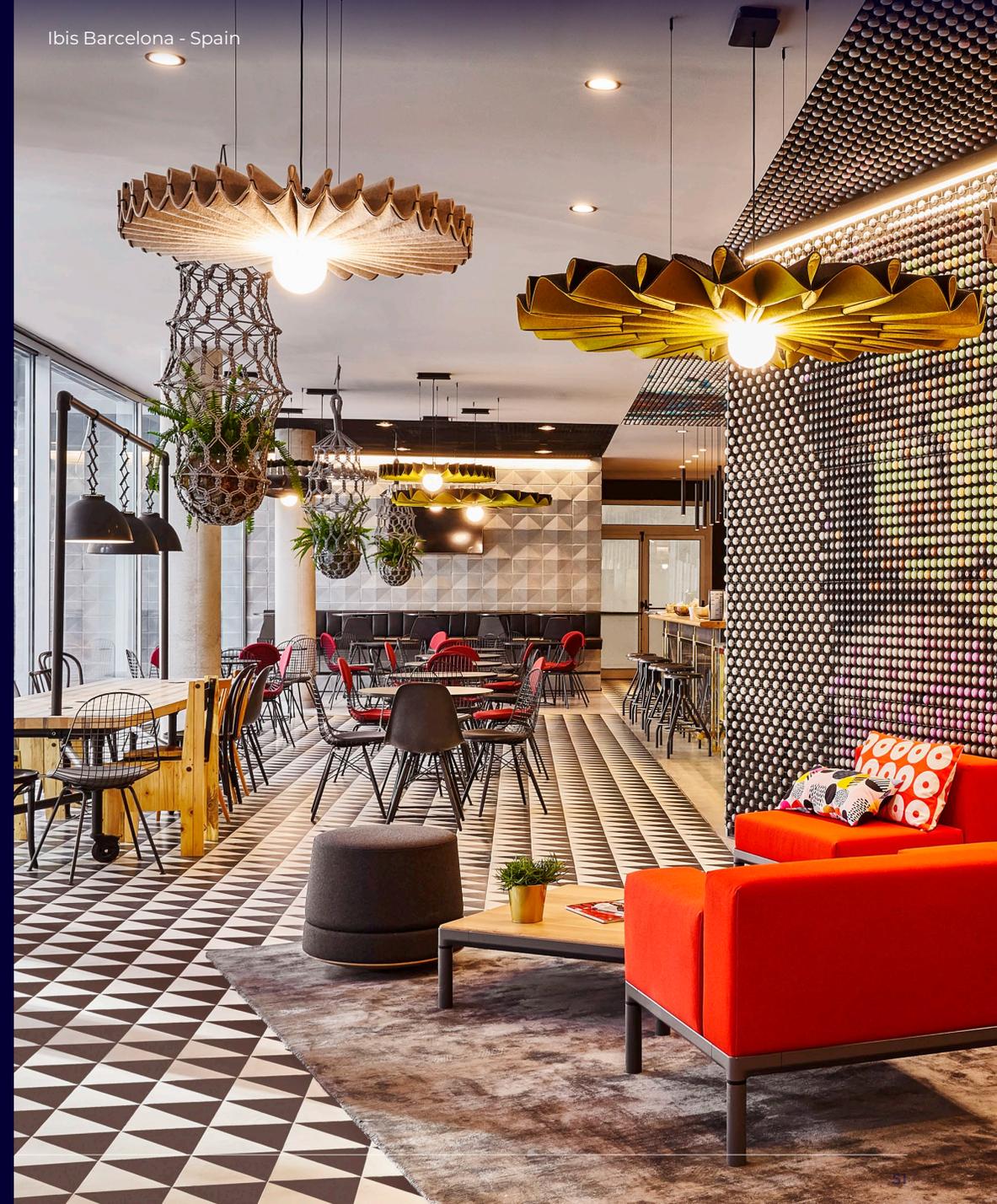
— **APPROUVÉE** —

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



9

Questions/réponses





ACCOR

RAFFLES \ ORIENT EXPRESS \ 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 \ IBIS BUDGET \ GREET \ JO&JOE \ HOTELF1