Brochure de convocation 2023

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
MERCREDI 17 MAI 2023 À 9H00
AU SIÈGE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ
82 RUE HENRI FARMAN,
92130 ISSY-LES-MOULINEAUX

ACCOR
Powered by emotion

Sommaire

Comment participer à l'Assemblée Générale ? 4

Commentaires sur l'exercice 2022 10

Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2023 23

Présentation des projets de résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2023 25

Annexe 36

Projets de résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2023 42

Composition du Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2023 58

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 60

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 64

Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées 68

Rapport des Commissaires aux Comptes sur la réduction du capital 72

Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription 73

Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ordinaires ou de diverses valeurs mobilières de la société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise 75

Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ordinaires ou de diverses valeurs mobilières de la société réservée à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié 76

Rapport des Commissaires aux Comptes sur le projet d'émission à titre gratuit de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique visant la société 77

Demande d'envoi de documents 79

Accor est un leader mondial de l'hospitalité proposant des expériences dans plus de 110 pays avec 5 400 hôtels, 10 000 restaurants & bars, des espaces bien-être ou encore de télétravail. Le Groupe déploie un écosystème parmi les plus diversifiés du secteur, grâce à plus de 40 marques hôtelières allant du luxe à l'économie, en passant par le lifestyle avec Ennismore. Accor s'attache à agir concrètement en matière d'éthique et d'intégrité professionnelle, de tourisme responsable, de développement durable, d'engagement solidaire, et de diversité & inclusion. Fondée en 1967, Accor SA, dont le siège social est situé en France, est une société cotée sur Euronext Paris (code ISIN : FR0000120404) et sur le marché OTC aux États-Unis (code : ACCYY).

Comment participer à l'Assemblée Générale ?

Les actionnaires sont convoqués en Assemblée Générale Mixte le mercredi 17 mai 2023 à 9 heures sur première convocation, qui se tiendra au siège social de la Société situé 82, rue Henri-Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux.

Les actionnaires pourront se présenter au siège social à partir de 8 heures et l'accès à l'auditorium sera ouvert à partir de 8 heures 30.

Dans une démarche constante de préservation de l'environnement, la présente brochure de convocation ainsi que le Document d'Enregistrement Universel ne seront pas distribués lors de l'Assemblée Générale. Si vous souhaitez toutefois recevoir les documents et renseignements visés par les articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce, nous vous prions de bien vouloir nous adresser la demande d'envoi de documents à votre disposition en page 79 de cette brochure de convocation.

Comment se rendre à l'Assemblée Générale ?

Temps de trajet à pied

Arrêt Henri-Farman	1 minute
Station Henri-Farman	5 minutes
Station Issy-Val de Seine	6 minutes
Station Balard	10 minutes

Temps de trajet en voiture

Boulevard périphérique	1 minute
Place de l'Étoile	15 minutes
Orly	16 minutes
La Défense	20 minutes
Charles-de-Gaulle	35 minutes

Conditions à remplir pour participer à l'Assemblée Générale

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit de participer à cette Assemblée Générale dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, ce droit étant subordonné à l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte soit dans le registre de la Société (pour les actions « au nominatif »), soit chez l'intermédiaire financier qui tient son compte titres (pour les actions « au porteur »), au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, à savoir à la **« date d'enregistrement »** *(record date).*

Pour l'Assemblée Générale Mixte de Accor du 17 mai 2023, cette date d'enregistrement sera donc le **lundi 15 mai 2023 à 0h00 (heure de Paris).**

Modalités particulières de participation à l'Assemblée Générale

Pour participer à l'Assemblée Générale, l'actionnaire pourra choisir l'une des possibilités suivantes :

- **assister personnellement à l'Assemblée** en demandant sa carte d'admission ;
- **par correspondance** (par voie postale avec le formulaire unique de participation) : voter ou se faire représenter en donnant pouvoir au Président de l'Assemblée ou à un mandataire (toute personne physique ou morale de son choix) ;
- **par Internet** (via le site sécurisé VOTACCESS) : voter ou se faire représenter en donnant pouvoir au Président de l'Assemblée ou à un mandataire (toute personne physique ou morale de son choix).

En cas de pouvoir donné au Président, il sera émis au nom de l'actionnaire un vote favorable aux résolutions présentées ou agréées par le Conseil d'administration et un vote défavorable aux résolutions non agréées par le Conseil d'administration.

Afin de faciliter leur participation à l'Assemblée, la Société offre à ses actionnaires la possibilité de voter, de demander une carte d'admission, de désigner ou de révoquer un mandataire via la plateforme sécurisée VOTACCESS, qui sera ouverte **du 24 avril 2023 à 9h00 au 16 mai 2023 à 15h00 (heure de Paris).**

D'une manière générale, il est recommandé aux actionnaires :

- d'utiliser l'envoi électronique ou de privilégier les demandes par voie électronique selon les modalités précisées ci-après, et
- de ne pas attendre les derniers jours pour saisir leurs instructions afin d'éviter toute saturation éventuelle de la plateforme VOTACCESS.

Conformément aux dispositions de l'article R. 22-10-28 du Code de commerce, tout actionnaire ayant déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé une carte d'admission ou une attestation de participation :

- ne pourra plus choisir un autre mode de participation ;
- pourra céder tout ou partie de ses actions :
  - **si le dénouement de la cession (ou transfert de propriété) de tout ou partie des actions intervient avant le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée,** soit avant le lundi 15 mai 2023 à 0h00 (heure de Paris), la Société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. À cette fin, l'intermédiaire teneur de compte notifie le dénouement de la cession (ou transfert de propriété) à Société Générale Securities Services, et lui transmet les informations nécessaires ;
  - **si le dénouement de la cession (ou transfert de propriété) de tout ou partie des actions intervient après le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée,** soit après le lundi 15 mai 2023 à 0h00 (heure de Paris), le dénouement de la cession (ou transfert de propriété) n'a pas à être notifié par l'intermédiaire, nonobstant toute convention contraire.

Enfin, il est rappeléque l'Assemblée Générale sera retransmise en direct et en différé sur le site Internetde la Société.

1) *Vous souhaitez assister personnellement à l'Assemblée Générale*

L'actionnaire souhaitant **assister personnellement** à l'Assemblée Générale devra être muni d'une carte d'admission qu'il pourra obtenir selon les modalités suivantes :

Pour l'actionnaire au nominatif : l'actionnaire reçoit par courrier postal, ou par voie électronique s'il en a fait la demande, les documents de l'Assemblée Générale et pourra ainsi obtenir sa carte d'admission :

- soit en se connectant sur le site Internet *www.sharinbox.societegenerale.com*. Les actionnaires au nominatif pur utiliseront leur code d'accès habituel (rappelé sur le formulaire unique de vote) ou leur email de connexion (s'ils ont déjà activé leur compte Sharinbox by SG Markets), puis le mot de passe adressé par courrier par Société Générale Securities Services ; les actionnaires au nominatif administré ne s'étant jamais connectés à Sharinbox pourront se connecter à l'aide des identifiant et mot de passe reçus par courrier de Société Générale Securities Services ;
- soit en renvoyant le formulaire unique de participation joint à l'avis de convocation, sur lequel figure également la demande de carte d'admission, à Société Générale Securities Services – Service des Assemblées – CS 30812 Nantes Cedex 3, à l'aide de l'enveloppe prépayée jointe à la convocation, après avoir coché la case correspondante du formulaire, inscrit ses nom, prénom, et adresse, ou les avoir vérifiés s'ils y figurent déjà, daté et signé le formulaire.

Pour l'actionnaire au porteur :

- soit en se connectant sur le portail Internet de son intermédiaire financier teneur de son compte titres pour accéder au site VOTACCESS, avec ses identifiants habituels (il est précisé que seuls les titulaires d'actions au porteur dont le teneur de compte titres a adhéré au système VOTACCESS et leur propose ce service pour cette Assemblée Générale pourront y avoir accès. Le teneur de compte titres de l'actionnaire au porteur qui n'adhère pas à VOTACCESS ou soumet l'accès à la plateforme sécurisée à des conditions d'utilisation indiquera à l'actionnaire comment procéder. Il appartient à l'actionnaire au porteur de se renseigner afin de savoir si son établissement teneur de compte est connecté ou non au système VOTACCESS et si cet accès est soumis à des conditions d'utilisation particulières) ;
- soit en contactant son intermédiaire financier teneur de son compte titres qui transmettra la demande à Société Générale Securities Services.

Les demandes de carte d'admission des actionnaires au nominatif et au porteur devront être réceptionnées par Société Générale Securities Services, Services des Assemblées Générales, au plus tard trois (3) jours avant l'Assemblée, soit le vendredi 12 mai 2023.

Dans le cas où la carte d'admission ne serait pas parvenue à l'actionnaire dans les deux (2) jours ouvrés à 0h00 (heure de Paris) avant l'Assemblée, il est invité, pour tout renseignement relatif à son traitement, à prendre contact avec le centre d'appel des cartes d'admission de Société Générale du lundi au vendredi de 9h30 à 18h00 au : 0825 315 315 (coût de l'appel : 0,15 euro HT par minute depuis la France).

En tout état de cause, les actionnaires se trouvant dans ce cas devront se présenter le jour de l'Assemblée, directement aux guichets prévus à cet effet, pour les actionnaires au nominatif, munis d'une pièce d'identité et pour les actionnaires au porteur, munis d'une pièce d'identité et de l'attestation de participation remis préalablement par leur intermédiaire habilité.

2) *Vous ne pouvez pas assister personnellement à l'Assemblée Générale*

L'actionnaire ne pouvant être présent à l'Assemblée Générale pourra y **participer par correspondance ou par Internet,** soit en exprimant son vote, soit en donnant pouvoir au président de l'Assemblée ou à un mandataire de son choix.

Pour voter ou donner pouvoir par correspondance (par voie postale avec le formulaire unique de participation)

Les actionnaires ont la possibilité de voter ou donner procuration en remplissant le formulaire unique de participation préalablement à l'Assemblée dans les conditions ci-après :

Pour l'actionnaire au nominatif : en renvoyant le formulaire unique de participation complété, à l'aide de l'enveloppe prépayée jointe à la convocation à Société Générale Securities Services, Service des Assemblées, CS 30812 – 44308 Nantes Cedex 3.

Pour l'actionnaire au porteur : le formulaire unique de participation sera adressé sur demande par lettre simple à son intermédiaire financier. Pour être honorée, la demande du formulaire unique devra avoir été reçue par l'intermédiaire financier **six jours au moins** avant la date de réunion, soit le **jeudi 11 mai 2023** au plus tard. Il devra être renvoyé complété à l'intermédiaire financier, qui se chargera de le transmettre à Société Générale Securities Services, accompagné d'une attestation de participation.

Pour être pris en compte, le formulaire unique de participation, à savoir le vote par correspondance ou les désignations ou révocations de mandataires exprimées par voie postale, devront être reçus (soit directement pour les actionnaires au nominatif, soit via l'intermédiaire financier pour les actionnaires au porteur), par Société Générale Securities Services trois jours au moins avant la date de l'Assemblée, soit le **vendredi 12 mai 2023** au plus tard.

Les actionnaires peuvent révoquer leur mandataire, étant précisé que la révocation, qui devra être communiquée à la Société, devra être faite dans les mêmes formes que celles requises pour la désignation du mandataire conformément aux articles R. 225-79 et R. 22-10-24 du Code de commerce. Pour désigner un nouveau mandataire, les actionnaires devront alors demander un nouveau formulaire portant la mention « Changement de mandataire ». Ce nouveau formulaire devra être reçu par Société Générale Securities Services, au plus tard trois jours avant la tenue de l'Assemblée, soit le **vendredi 12 mai 2023**.

Pour voter ou donner pouvoir par Internet

Les actionnaires peuvent voter ou donner pouvoir par Internet via la plateforme sécurisée VOTACCESS qui sera ouverte **du lundi 24 avril 2023 à 9h00 au mardi 16 mai 2023 à 15h00 (heure de Paris)**. Cette plateforme permet aux actionnaires de transmettre électroniquement leurs instructions de vote ou de désigner ou révoquer un mandataire, de manière simple et rapide, préalablement à la tenue de l'Assemblée Générale, selon les modalités exposées ci-après. **Afin d'éviter toute saturation éventuelle, il est recommandé aux actionnaires de ne pas attendre la date ultime pour se connecter.**

Pour l'actionnaire au nominatif : l'actionnaire au nominatif se connectera au site Internet *www.sharinbox.societegenerale.com*. Les actionnaires au nominatif pur devront se connecter au site Sharinbox en utilisant leur code d'accès habituel (rappelé sur le formulaire unique de vote) ou leur email de connexion (s'ils ont déjà activé leur compte Sharinbox by SG Markets), puis le mot de passe adressé par courrier par Société Générale Securities Services. Les actionnaires au nominatif administré ne s'étant jamais connectés à Sharinbox pourront se connecter à l'aide des identifiant et mot de passe reçus par courrier de Société Générale Securities Services.

Une fois sur la page d'accueil du site, les actionnaires au nominatif suivront les indications données à l'écran afin d'accéder à la plateforme VOTACCESS et voter, désigner ou révoquer un mandataire.

Pour l'actionnaire au porteur : seuls les titulaires d'actions au porteur dont le teneur de compte titres a adhéré au système VOTACCESS et leur propose ce service pour cette Assemblée Générale pourront y avoir accès. Le teneur de compte titres de l'actionnaire au porteur qui n'adhère pas à VOTACCESS ou soumet l'accès à la plateforme sécurisée à des conditions d'utilisation indiquera à l'actionnaire comment procéder. Il appartient à l'actionnaire au porteur de se renseigner afin de savoir si son établissement teneur de compte est connecté ou non au système VOTACCESS et si cet accès est soumis à des conditions d'utilisation particulières.

Le cas échéant, l'actionnaire au porteur se connectera, avec ses identifiants habituels, au portail Internet de son teneur de compte titres pour accéder au site Internet VOTACCESS et suivra la procédure indiquée à l'écran afin de voter.

Il est rappelé que, conformément aux dispositions de l'article R. 22-10-24 du Code de commerce, l'actionnaire pourra notifier la désignation d'un mandataire (le Président de l'Assemblée ou tout autre personne) ou la révoquer par voie électronique en se connectant sur le site *www.sharinbox.societegenerale.com* pour les actionnaires au nominatif et, pour les actionnaires au porteur, sur le site de leur intermédiaire financier à l'aide de ses identifiants habituels pour accéder au site VOTACCESS selon les modalités décrites ci-dessus.

Si l'établissement teneur de compte n'a pas adhéré au système VOTACCESS, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut également être faite par voie électronique selon les modalités suivantes :

L'actionnaire devra envoyer un courriel à *assemblees.generales@sgss.socgen.com*. Ce courriel devra être revêtu de la signature électronique de l'actionnaire, obtenue auprès d'un tiers certificateur habilité dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, à l'aide d'un procédé de signature électronique résultant d'un procédé fiable d'identification de l'actionnaire garantissant son lien avec le contenu du courriel auquel elle s'attache – l'actionnaire faisant son affaire de l'obtention des certificats ou clefs de signature électronique. Le message devra inclure les informations suivantes :

- pour les actionnaires au nominatif pur : nom, prénom, adresse et identifiant Société Générale nominatif (figurant en haut et à gauche du relevé de compte) de l'actionnaire, ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué ;
- pour les actionnaires au nominatif administré ou au porteur : nom, prénom, adresse et références bancaires complètes du mandant ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué et l'attestation de participation délivrée par son établissement teneur de compte. L'actionnaire devra impérativement demander à son intermédiaire financier qui assure la gestion de son compte-titres d'envoyer une confirmation écrite au Service des Assemblées de Société Générale Securities Services à l'adresse électronique ci-dessus.

L'adresse électronique ci-dessus ne pourra traiter que les demandes de désignation ou de révocation de mandataires, toute autre demande ne pourra pas être prise en compte.

Seules les notifications par voie électronique de désignation ou de révocation d'un mandataire dûment signées et réceptionnées au plus tard le **mardi 16 mai 2023 à 15h00 (heure de Paris)** pourront être prises en compte.

Vous souhaitez demander l'inscription de points ou projets de résolutions à l'ordre du jour

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-105 du Code de commerce, un ou plusieurs actionnaires remplissant les conditions prévues à l'article R. 225-71 du Code de commerce ou une association d'actionnaires répondant aux conditions prévues par l'article L. 22-10-44 du Code de commerce ont la faculté de demander l'inscription à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale de points ou de projets de résolutions.

Ces demandes doivent être envoyées par courrier électronique à l'adresse suivante *assemblee.generale@accor.com* ou par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée à Accor, Direction Juridique Groupe, 82, rue Henri Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux, de manière à être reçues au plus tard 25 jours calendaires avant la présente Assemblée Générale, soit le **samedi 22 avril 2023** au plus tard.

La demande d'inscription d'un point à l'ordre du jour doit être motivée.

La demande d'inscription de projets de résolution doit être accompagnée du texte des projets de résolution, qui peuvent être assortis d'un bref exposé des motifs.

Lorsque le projet de résolution porte sur la présentation d'un candidat au Conseil d'administration, la demande devra être accompagnée des renseignements prévus à l'article R. 225-83 du Code de commerce : nom, prénom usuel et âge du candidat, ses références et activités professionnelles au cours des cinq dernières années, notamment les fonctions qu'il exerce ou a exercées dans d'autres sociétés ; le cas échéant, les emplois et fonctions occupés dans la Société par le candidat et le nombre d'actions de la Société qu'il détient.

Ces demandes doivent être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte.

Il est en outre rappelé que l'examen par l'Assemblée Générale des points ou des résolutions qui seront présentés est subordonné à la transmission par les intéressés, au plus tard le **deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale**, soit au plus tard le **lundi 15 mai 2023 à 0h00 (heure de Paris)**, d'une nouvelle attestation justifiant de l'enregistrement comptable de leurs titres dans les mêmes conditions que celles indiquées ci-dessus.

Vous souhaitez poser une question

Les actionnaires peuvent adresser des questions écrites, tel que visé au 3e alinéa de l'article L. 225-108 et à l'article R. 225-84 du Code de commerce. Pour être prises en compte, les questions écrites devront être envoyées à la Société soit par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée à Accor, à l'attention du Président du Conseil d'administration, 82, rue Henri Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux, soit par courriel adressé à *assemblee.generale@accor.com*, au plus tard le **quatrième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée Générale,** soit au plus tard le **jeudi 11 mai 2023**.

Elles doivent impérativement être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire financier.

L'ensemble des questions écrites posées par les actionnaires et les réponses qui y auront été apportées sera publié sur le site Internet de la Société dans une rubrique spécifique de l'Assemblée Générale. Une réponse commune pourra être apportée à ces questions dès lors qu'elles présenteront le même contenu.

Enfin, en complément du dispositif légalement encadré des questions écrites, les actionnaires pourront également poser leurs questions le 17 mai 2023 au cours de l'Assemblée Générale et par l'intermédiaire du tchat ouvert sur le webcast de la séance et accessible sur le site Internet de la Société. Il y sera répondu au cours de l'Assemblée Générale, dans la limite du temps imparti.

Prêt-emprunt de titres

Si vous détenez, seul ou de concert, à titre provisoire (au sens de l'article L. 22-10-48 du Code de commerce) un nombre d'actions représentant plus du deux-centième des droits de vote, vous devrez en informer l'Autorité des marchés financiers et la Société, au plus tard le **deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale**, soit le **lundi 15 mai 2023, à 0h00 (heure de Paris)** par voie électronique respectivement aux adresses suivantes : *declarationpretsemprunts@amf-france.org* et *assemblee.generale@accor.com*.

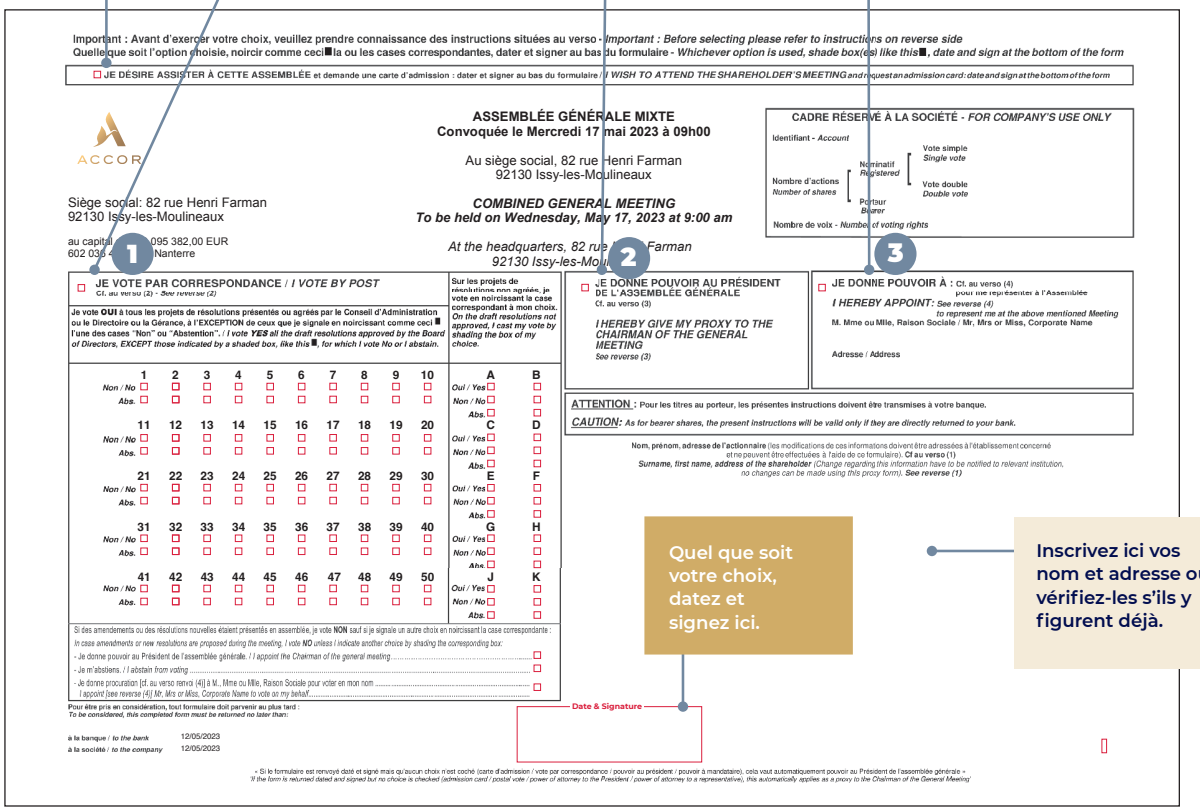
Comment remplir le formulaire unique de participation

Vous désirez assister à l'Assemblée : cochez la case ici.

Vous désirez voter par correspondance : cochez ici, et suivez les instructions.

Vous désirez donner pouvoir au Président de l'Assemblée : cochez ici.

Vous désirez donner pouvoir à une personne dénommée, qui sera présente à l'Assemblée : cochez ici, et inscrivez les coordonnées de cette personne.



Important : Avant d'exercer votre choix, veuillez prendre connaissance des instructions situées au verso - *Important : Before selecting please refer to instructions on reverse side*
Quelque soit l'option choisie, noircir comme ceci ■ la ou les cases correspondantes, dater et signer au bas du formulaire - *Whichever option is used, shade box(es) like this ■, date and sign at the bottom of the form*

☐ JE DÉSIRE ASSISTER À CETTE ASSEMBLÉE et demande une carte d'admission : dater et signer au bas du formulaire / *I WISH TO ATTEND THE SHAREHOLDER'S MEETING and request an admission card: date and sign at the bottom of the form*

ACCOR

Siège social: 82 rue Henri Farman
92130 Issy-les-Moulineaux

au capital [illegible] 095 382,00 EUR
602 036 [illegible] Nanterre

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
Convoquée le Mercredi 17 mai 2023 à 09h00

Au siège social, 82 rue Henri Farman
92130 Issy-les-Moulineaux

COMBINED GENERAL MEETING
To be held on Wednesday, May 17, 2023 at 9:00 am

At the headquarters, 82 rue [illegible] Farman
92130 Issy-les-Moul[illegible]

CADRE RÉSERVÉ À LA SOCIÉTÉ - *FOR COMPANY'S USE ONLY*

Identifiant - *Account*

Nombre d'actions / *Number of shares*: Nominatif / *Registered* — Vote simple / *Single vote*; Vote double / *Double vote*; Porteur / *Bearer*

Nombre de voix - *Number of voting rights*

1

☐ **JE VOTE PAR CORRESPONDANCE** / *I VOTE BY POST*
Cf. au verso (2) - *See reverse (2)*

Je vote **OUI** à tous les projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'Administration ou le Directoire ou la Gérance, à l'EXCEPTION de ceux que je signale en noircissant comme ceci ■ l'une des cases "Non" ou "Abstention". / *I vote **YES** all the draft resolutions approved by the Board of Directors, EXCEPT those indicated by a shaded box, like this ■, for which I vote No or I abstain.*

Sur les projets de résolutions non agréés, je vote en noircissant la case correspondant à mon choix. *On the draft resolutions not approved, I cast my vote by shading the box of my choice.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Non / No	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Abs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	11	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
Non / No	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Abs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	21	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**
Non / No	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Abs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	31	**32**	**33**	**34**	**35**	**36**	**37**	**38**	**39**	**40**
Non / No	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Abs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	41	**42**	**43**	**44**	**45**	**46**	**47**	**48**	**49**	**50**
Non / No	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Abs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	A	B	C	D	E	F	G	H	J	K
Oui / Yes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Non / No	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Abs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Si des amendements ou des résolutions nouvelles étaient présentés en assemblée, je vote **NON** sauf si je signale un autre choix en noircissant la case correspondante :
*In case amendments or new resolutions are proposed during the meeting, I vote **NO** unless I indicate another choice by shading the corresponding box:*
- Je donne pouvoir au Président de l'assemblée générale. / *I appoint the Chairman of the general meeting* ☐
- Je m'abstiens. / *I abstain from voting* ☐
- Je donne procuration [cf. au verso renvoi (4)] à M., Mme ou Mlle, Raison Sociale pour voter en mon nom ☐
I appoint [see reverse (4)] Mr, Mrs or Miss, Corporate Name to vote on my behalf

Pour être pris en considération, tout formulaire doit parvenir au plus tard :
To be considered, this completed form must be returned no later than:

à la banque / *to the bank* 12/05/2023
à la société / *to the company* 12/05/2023

2

☐ **JE DONNE POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**
Cf. au verso (3)

I HEREBY GIVE MY PROXY TO THE CHAIRMAN OF THE GENERAL MEETING
See reverse (3)

3

☐ **JE DONNE POUVOIR À :** Cf. au verso (4) pour me représenter à l'Assemblée
I HEREBY APPOINT: See reverse (4) to represent me at the above mentioned Meeting
M. Mme ou Mlle, Raison Sociale / Mr, Mrs or Miss, Corporate Name

Adresse / Address

ATTENTION : Pour les titres au porteur, les présentes instructions doivent être transmises à votre banque.
CAUTION: *As for bearer shares, the present instructions will be valid only if they are directly returned to your bank.*

Nom, prénom, adresse de l'actionnaire (les modifications de ces informations doivent être adressées à l'établissement concerné et ne peuvent être effectuées à l'aide de ce formulaire). **Cf au verso (1)**
Surname, first name, address of the shareholder *(Change regarding this information have to be notified to relevant institution, no changes can be made using this proxy form).* ***See reverse (1)***

Date & Signature

« Si le formulaire est renvoyé daté et signé mais qu'aucun choix n'est coché (carte d'admission / vote par correspondance / pouvoir au président / pouvoir à mandataire), cela vaut automatiquement pouvoir au Président de l'assemblée générale »
"If the form is returned dated and signed but no choice is checked (admission card / postal vote / power of attorney to the President / power of attorney to a representative), this automatically applies as a proxy to the Chairman of the General Meeting"

Quel que soit votre choix, datez et signez ici.

Inscrivez ici vos nom et adresse ou vérifiez-les s'ils y figurent déjà.

Commentaires sur l'exercice 2022

Après deux exercices durement impactés par la crise sanitaire, l'année 2022 a été marquée par un très fort rebond de l'activité du Groupe. La performance des hôtels au second semestre dépasse les niveaux d'avant crise. Seule l'Asie, impactée par la stricte politique « zéro Covid » de la Chine jusqu'à la fin de l'année, était toujours en retrait notable par rapport au niveau d'activité de 2019.

À l'échelle mondiale, cette reprise est avant tout portée par la clientèle domestique qui atteint des niveaux supérieurs à ceux de l'année 2019. La clientèle internationale n'a, quant à elle, pas retrouvé le niveau de 2019 mais croît à nouveau rapidement. Comme observé au cours des derniers trimestres, le redémarrage de l'activité s'est accompagné d'une forte hausse des prix, tirée par la demande et supportée par l'inflation.

Le RevPAR des hôtels du réseau Accor affiche une hausse de + 2 % sur l'exercice 2022 par rapport à l'exercice 2019. Cette hausse reflète le très fort rebond de l'activité après deux années de crise sanitaire.

Pour l'exercice 2022, le Groupe enregistre un chiffre d'affaires de 4 224 millions d'euros en hausse de 80 % à périmètre et change constants (pcc) par rapport à l'exercice 2021. Cette augmentation se décline en une hausse de 89 % pour l'activité HotelServices et de 63 % pour les Actifs Hôteliers & Autres. Par souci de comparaison avec le RevPAR (donné en variation par rapport à l'exercice 2019), le chiffre d'affaires croît de 4 % à pcc par rapport à l'exercice 2019. Les effets de périmètre (acquisitions, cessions et réouvertures) contribuent positivement pour 72 millions d'euros liés essentiellement à la prise de contrôle de Paris Society et la réouverture du Pullman Montparnasse. Les effets de change ont un impact positif de 189 millions d'euros, liés essentiellement au Dollar américain (- 11 %).

L' excédent brut d'exploitation courant pour l'exercice 2022 s'établit à 675 millions d'euros contre 22 millions d'euros en 2021. Le résultat opérationnel ressort à 543 millions après prise en compte de la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence de 33 millions d'euros et de produits et charges non courants pour 63 millions d'euros. Le résultat financier s'établit à - 84 millions d'euros. Le résultat net part du Groupe ressort à 402 millions d'euros.

Au cours de l'année 2022, Accor a ouvert 299 hôtels correspondant à 43 000 chambres, soit une croissance organique nette du réseau de + 3,2 % au cours des 12 derniers mois. À fin décembre 2022, le Groupe dispose d'un parc hôtelier de 802 269 chambres (5 445 hôtels) et d'un pipeline de 216 000 chambres (1 247 hôtels).

La dette financière nette du Groupe au 31 décembre 2022 s'établit à 1 658 millions d'euros, contre 1 844 millions d'euros du 31 décembre 2021. Au 31 décembre 2022, le coût moyen de la dette du Groupe s'établit à 2,1 % avec une maturité moyenne de 3,6 années, sans échéance significative de remboursement avant 2026. À fin décembre 2022, en ajoutant la ligne de crédit non-tirée de 1,2 milliard, Accor dispose de 2,8 milliards de liquidité.

Résultats consolidés

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 4 224 millions d'euros, en hausse de 92,0 % en données publiées (80,0 % à données comparables) par rapport à l'exercice 2021.

La variation de l'exercice reflète les éléments suivants :

- les effets de périmètre (acquisitions et cessions et réouvertures) contribuent positivement pour 72 millions d'euros liés essentiellement à la prise de contrôle de Paris Society et la réouverture du Pullman Montparnasse ;
- les effets change ont un impact positif de 189 millions d'euros, liés essentiellement au dollar américain (- 11 %).

Excédent brut d'exploitation courant

L'excédent brut d'exploitation courant du Groupe s'établit à 675 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 22 millions d'euros au 31 décembre 2021.

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) de HotelServices atteint 661 millions d'euros sur l'exercice 2022. Ce chiffre résulte d'un EBE positif pour Management & Franchise (M&F) et d'une contribution négative des Services aux propriétaires liée à la réalisation de dépenses marketing en amont du rebond de l'activité au premier semestre 2022. Au cours du second semestre, les Services aux propriétaires ont affiché un EBE positif de 14 millions d'euros.

Les refacturations de coûts des hôtels (dont le chiffre d'affaires s'élève à 1 273 millions d'euros) restent structurellement à l'équilibre en EBE.

L'activité Management & Franchise de HotelServices affiche un Excédent Brut d'Exploitation (EBE) à 737 millions d'euros significativement plus élevé qu'en 2021 (275 millions d'euros) et en baisse de 5 % en données comparables par rapport à 2019.

L'Excédent Brut d'Exploitation des Actifs Hôteliers & Autres s'élève à 137 millions d'euros en 2022 contre 48 millions d'euros en 2021. Ce segment est essentiellement tiré par l'Asie-Pacifique où l'activité s'est fortement reprise depuis la fin de l'année 2021. Les Nouvelles Activités, comprises dans ce segment depuis début 2021, affichent un EBE positif sur l'exercice 2022.

La ligne Holding & Intercos comprend les frais de siège du Groupe.

Résultat d'exploitation courant

Le résultat d'exploitation courant du Groupe s'établit à 447 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre une perte de 228 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Les charges de personnel s'élèvent à 2 097 millions d'euros en 2022 contre 1 300 millions d'euros en 2021. L'augmentation des charges de personnel sur l'exercice s'explique par l'effet combiné de la reprise d'activité, la réouverture des hôtels et la fin des aides gouvernementales. Les coûts de personnel encourus pour le compte des propriétaires dans le cadre de la gestion hôtelière (et intégralement refacturés à ces derniers) augmentent principalement en Amérique du Nord, traduisant la forte reprise d'activité sur cette zone.

La charge de loyers immobiliers correspond à la part variable des loyers des actifs hôteliers exploités sous contrats de location et indexée sur leur performance. Elle est en hausse sur l'exercice et s'élève à 91 millions d'euros en 2022 contre 30 millions d'euros en 2021.

Les autres charges d'exploitation, principalement composées des coûts de marketing, des dépenses de publicité et de promotion, des coûts de distribution et des coûts informatiques, augmentent en lien avec la reprise de l'activité, même si le Groupe poursuit ses efforts en termes de contrôle des coûts. Ce poste comprend également les coûts engagés et intégralement refacturés au titre du contrat de gestion de résidences hôtelières pour la Coupe du Monde de football au Qatar en novembre et décembre 2022.

Les amortissements de l'exercice ressortent à 228 millions d'euros contre 249 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel ressort en forte hausse à 543 millions d'euros, contre 53 millions d'euros à fin décembre 2021.

La quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence positive à hauteur de 33 millions d'euros en 2022 (contre - 273 millions d'euros en 2021) reflète l'amélioration significative de l'activité de AccorInvest sur son principal marché, l'Europe.

Au 31 décembre 2022, les tests de dépréciation menés ont conduit le Groupe à comptabiliser une reprise nette de pertes de valeur pour un montant de 61 millions d'euros.

Les charges de restructuration s'élèvent à - 38 millions d'euros.

Les plus ou moins-values de cession s'élèvent à 43 millions d'euros contre 646 millions d'euros au 31 décembre 2021. Sur la période comparative, un produit de 649 millions d'euros avait été constaté dans le cadre de la cession partielle des titres de H World Group Limited en février 2021.

Résultat net part du Groupe

Sur l'exercice 2022, le résultat financier s'établit à - 84 millions d'euros contre - 109 millions d'euros en 2021.

En 2022, le Groupe présente une charge d'impôt de 76 millions d'euros en ligne avec la reprise de l'activité.

Le résultat des activités non poursuivies s'élève à 43 millions d'euros et, comme en 2021, reflète principalement une reprise partielle des provisions couvrant les risques liés aux garanties données dans le cadre de la cession d'AccorInvest.

Le résultat net part du Groupe est un bénéfice de 402 millions d'euros contre 85 millions d'euros en 2021.

Sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions en circulation de 262 531 151, le résultat net – part du groupe par action ressort à 1,40 euro en 2022, contre 0,19 euro en 2021.

Free Cash-Flow récurrent

Sur l'exercice 2022, le free cash-flow récurrent du Groupe redevient positif à 373 millions d'euros contre une consommation de liquidité de - 246 millions d'euros en 2021.

Les investissements récurrents, qui incluent les « key money » versés par HotelServices dans le cadre de son développement et les investissements dans le digital et l'informatique, s'élèvent à 159 millions d'euros en 2022, dans le bas de la fourchette indiquée initialement entre 150 à 200 millions d'euros. Pour l'exercice 2023, les investissements récurrents devraient être supérieurs à 200 millions d'euros.

La variation du besoin en fonds de roulement reste proche de l'équilibre. Comme en 2021, le paiement des redevances a été en ligne avec l'activité 2022 en plus du recouvrement de certaines redevances sur lesquelles des délais de paiement allongés avaient été accordés à certains propriétaires d'hôtels.

Profil de dette et liquidités

La Dette Financière Nette du Groupe au 31 décembre 2022 s'établit à 1 658 millions d'euros, contre 1 844 millions d'euros du 31 décembre 2021.

Cette baisse résulte principalement de :

- la génération de liquidité liée à la reprise de l'activité mentionnée précédemment ;
- la cession d'une participation, en novembre 2022, de 10,8 % dans Ennismore pour 185 millions d'euros annoncée le 21 juin 2022 ;
- la cession de titres de H World Group Limited (Huazhu) pour 154 millions d'euros.

Ces trois éléments compensent l'augmentation de la dette liée à la consolidation de Paris Society suite à la prise de contrôle en novembre 2022.

Au 31 décembre 2022, le coût moyen de la dette du Groupe s'établit à 2,1 % avec une maturité moyenne de 3,6 années, sans échéance significative de remboursement avant 2026.

À fin décembre 2022, en ajoutant la ligne de crédit non-tirée de 1,2 milliard, Accor dispose de 2,8 milliards de liquidité.

Dividende et Payout ratio

Sur la base des résultats de 2022, de la politique de distribution de dividendes mise en oeuvre depuis 2019 (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 17 mai 2023 le paiement d'un dividende ordinaire de 0,71 euro par action.

De plus, sur la base des cessions récentes (i.e. une participation de 10,8 % dans Ennismore et de titres dans H World Group Limited), le Conseil d'administration a décidé de proposer le paiement d'un dividende exceptionnel de 0,34 euro par action.

La combinaison des dividendes ordinaires et exceptionnels résulterait en un paiement de 1,05 euro par action, soit un montant en ligne avec le dernier dividende payé en 2019.

Résultats par division stratégique

Le Groupe est organisé autour des deux divisions stratégiques présentées ci-après. Le coût des fonctions supports centrales (gouvernance, finance, communication, ressources humaines, juridique...) est présenté séparément dans une rubrique dédiée « Holding/Éliminations ».

HOTELSERVICES	ACTIFS HÔTELIERS & AUTRES	HOLDING & INTERCOS
MANAGEMENT & FRANCHISE • Europe du Nord • Europe du Sud • IMEAT • Asie-Pacifique • Amériques SERVICES AUX PROPRIÉTAIRES	• Actifs hôteliers en propriété ou en location • Nouvelles activités	• Fonctions supports centrales • Éliminations des flux internes

HotelServices

La division HotelServices, qui centralise l'ensemble des activités de gestionnaire hôtelier et de franchiseur, comprend les activités suivantes :

- **« Management & Franchise » :** l'activité de gestion et de franchise d'hôtels repose sur la collecte de redevances auprès des propriétaires hôteliers. Elle comprend également les commissions perçues sur les achats centralisés.
  - **Les contrats de franchise :** les hôtels franchisés sont exploités par les propriétaires sous marque Accor. Le Groupe propose l'accès à plusieurs services, principalement l'utilisation de ses marques et l'accès à son réseau de distribution, ainsi que des services additionnels tels que les achats centralisés ou l'accès à l'Académie Accor (formation des équipes). La rémunération perçue par Accor correspond aux redevances facturées aux propriétaires hôteliers (redevances de marque, redevances de distribution et marketing et, le cas échéant, facturation de services annexes);
  - **les contrats de management (ou de gestion) :** dans ce modèle, les hôtels sont gérés par Accor pour le compte des propriétaires hôteliers. À ce titre, le Groupe facture des redevances de gestion, indexées sur le chiffre d'affaires de l'hôtel, et dans un certain nombre de cas, des redevances variables incitatives (« incentive fees ») généralement assises sur la profitabilité de l'hôtel.

  La performance de l'activité Management & Franchise est présentée sur les cinq zones géographiques suivantes :
  - Europe du Sud,
  - Europe du Nord,
  - Asie-Pacifique qui regroupe les hubs Asie du Sud-Est, « Grande Chine » et Pacifique (ASPAC),
  - Amériques qui regroupe les hubs Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes et Amérique du Sud,
  - Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie (IMEAT).
- **« Services aux propriétaires » :** ensemble des services rendus par la Division Sales, Marketing, Distribution et Loyalty (activités de vente, marketing et distribution, programme de fidélité) ainsi que les services partagés et les refacturations de coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers.

Chiffre d'affaires

HotelServices réalise un volume d'activité de 23 milliards d'euros contre 12 milliards d'euros sur l'exercice 2021, et un chiffre d'affaires de 3 194 millions d'euros, en hausse de 89 % à données comparables par rapport à 2021. Cette hausse reflète le solide rebond de l'activité observé au cours de l'exercice.

Chiffre d'affaires de l'activité « Management & Franchise » par région

L'activité Management & Franchise (M&F) enregistre un chiffre d'affaires de 1 052 millions d'euros, en hausse de 93 % à pcc par rapport à l'exercice 2021 (- 1 % à pcc par rapport à l'exercice 2019) avec des performances régionales corrélées à la reprise de l'activité des pays concernés.

Le RevPAR du Groupe affiche une hausse globale de 15 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport à la même période en 2019, améliorant la très bonne performance du troisième trimestre (+ 14 % vs 2019). Ainsi, le RevPAR du Groupe sur l'ensemble de l'exercice 2022 atteint + 2 % par rapport à l'exercice 2019.

L'Europe du Sud, tirée par la France, affiche un RevPAR en hausse de 12 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2019. Il s'agit d'une amélioration trimestre après trimestre permettant d'enregistrer un RevPAR pour l'exercice 2022 de 3 % supérieur au niveau de 2019.

- En France, le RevPAR est en hausse de 13 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2019. Au cours de cette période, Paris a été le principal moteur de cette performance bénéficiant du retour de la clientèle loisirs internationale.
- En Espagne, le RevPAR est en hausse de 5 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2019.

L'Europe du Nord affiche un RevPAR en hausse de 5 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2019, soit un léger ralentissement par rapport au troisième trimestre lié à l'Allemagne. Pour l'ensemble de l'exercice 2022, le RevPAR de l'Europe du Nord ressort 6 % inférieur au niveau de 2019.

- En Allemagne, le ralentissement de l'activité en fin d'année reflète la saisonnalité des foires et congrès avec moins d'événements combinés à une plus faible fréquentation au cours du quatrième trimestre.
- Au Royaume-Uni, le RevPAR est resté solide, en accélération par rapport au trimestre précédent. Londres et la province ont affiché des performances comparables malgré les grèves qui ont affecté les moyens de transport au cours de la période.

L'Asie-Pacifique a enregistré une nouvelle amélioration séquentielle de son RevPAR (+ 3 points de pourcentage entre le troisième et le quatrième trimestre) pour atteindre - 6 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2019. Sur l'ensemble de l'exercice 2022, le RevPAR de la région est 18 % inférieur au niveau de 2019.

- Le Pacifique a maintenu un niveau d'activité supérieur à celui d'avant-crise avec un RevPAR en hausse de 13 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2019, toujours largement tiré par les prix.
- En Chine, le RevPAR s'est dégradé par rapport au troisième trimestre pour afficher une baisse de 39 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2019 du fait de l'application d'une stricte politique « zéro Covid » jusque début décembre 2022. Depuis, l'activité s'améliore malgré une situation sanitaire toujours affectée par le nombre de cas de Covid-19.

- En Asie du Sud-Est, le quatrième trimestre 2022 a été marqué par une amélioration significative de l'activité (+ 17 points de pourcentage par rapport au trimestre précédent) pour atteindre un RevPAR au quatrième trimestre 4 % inférieur au quatrième trimestre 2019. Cette reprise a notamment été tirée par Singapour, la clientèle loisirs en Thaïlande et la réouverture du Japon depuis le mois d'octobre.

Dans la région Inde, Afrique, Moyen-Orient & Turquie, l'activité a significativement bénéficié de la Coupe du monde de football au Qatar en novembre et décembre avec un RevPAR en hausse de 73 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2019. Cet événement a rayonné sur l'ensemble de la péninsule arabique. L'Arabie saoudite a également bénéficié d'une solide activité liée aux pèlerinages. Pour l'ensemble de l'exercice 2022, le RevPAR de la région ressort en hausse de 47 % par rapport à l'exercice 2019.

En Amériques, l'amélioration du RevPAR est également notable (+ 6 points de pourcentage entre le troisième trimestre et le quatrième trimestre) avec un RevPAR en hausse de 18 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2019. Pour l'ensemble de l'exercice 2022, le RevPAR des Amériques ressort en hausse de 5 % par rapport à l'exercice 2019.

- L'Amérique du Nord/Centrale et Caraïbes affiche un RevPAR en hausse de de 8 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2019, toujours fortement tiré par les prix.
- En Amérique du Sud, l'activité est également restée soutenue (RevPAR en hausse de 42 % sur le quatrième trimestre 2022 par rapport au quatrième trimestre 2019) avec une augmentation des prix portée par l'inflation sur les trois dernières années.

Le chiffre d'affaires des Services aux propriétaires s'élève à 2 143 millions d'euros sur l'exercice 2022, en hausse de 8 % par rapport à l'exercice 2019. Il inclut le revenu de la division Ventes, Marketing, Distribution et Fidélisation, les services partagés, ainsi que les remboursements de coûts de personnel des hôtels. En 2022, les remboursements de coûts comprennent également la refacturation des coûts encourus par Accor dans le cadre de la prestation de services d'accueil des supporters lors de la Coupe du monde de football au Qatar.

Excédent brut d'exploitation courant

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) de HotelServices atteint 661 millions d'euros sur l'exercice 2022.

Ce chiffre résulte d'un EBE positif pour le segment Management & Franchise (M&F) et d'une contribution négative des Services aux propriétaires liée à la réalisation de dépenses marketing en amont du rebond de l'activité au premier semestre 2022. Au cours du second semestre, les Services aux propriétaires ont affiché un EBE positif de 14 millions d'euros. Les refacturations de coûts des hôtels (dont le chiffre d'affaires s'élève à 1 273 millions d'euros) restent structurellement à l'équilibre en EBE.

- La marge sur excédent brut d'exploitation de l'activité « Management & Franchise » est de 70,1 % contre 53,1 % en 2021.
- La marge sur excédent brut d'exploitation de l'activité « Services aux propriétaires » est négative à - 3,5 % contre - 17,1 % en 2021 en raison de dépenses marketing réalisées en amont du rebond de l'activité au premier semestre 2022.
- Au cours de l'année 2022, Accor a ouvert 299 hôtels (en organique) correspondant à 43 000 chambres, soit une croissance nette du réseau de 3,2 % au cours des 12 derniers mois. À fin décembre 2022, le Groupe dispose d'un parc hôtelier de 802 269 chambres (5 445 hôtels) et d'un pipeline de 216 000 chambres (1 247 hôtels).

L'activité Management & Franchise affiche un Excédent brut d'Exploitation (EBE) courant à 737 millions d'euros significativement plus élevé qu'en 2021 (275 millions d'euros) et en baisse de 5% en données comparables par rapport à 2019.

Actifs Hôteliers & Autres

Le chiffre d'affaires de l'activité « Actifs Hôteliers & Autres » s'établit à 1 084 millions d'euros en 2022 contre 633 millions d'euros en 2021.

Ce segment, fortement lié à l'activité en Australie, a notamment bénéficié de la reprise de la demande de tourisme de loisirs sur la côte Nord-Est du pays où sont situées en majorité les activités Strata du Groupe.

À fin décembre 2022, ce segment, qui regroupe notamment les hôtels en location et en pleine propriété, comprend 114 hôtels et 22 436 chambres.

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) des Actifs hôteliers & Autres s'élève à 137 millions d'euros en 2022 contre 48 millions d'euros en 2021. Il est essentiellement tiré par l'Asie-Pacifique où l'activité a fortement repris depuis la fin de l'année 2021. Les nouvelles activités, qui ont bénéficié de la dynamique de reprise du tourisme, affichent un EBE positif sur l'exercice 2022.

Développement et empreinte géographique du Groupe

Un développement porté par la croissance organique

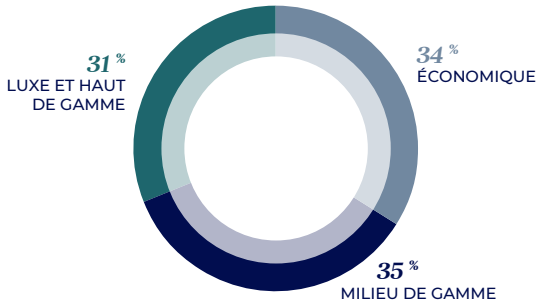
Dynamique malgré la crise sanitaire, Accor a vu son réseau s'accroître de 43 362 chambres (299 hôtels) en 2022 en organique. Le développement de Accor a été opéré sur l'ensemble des segments, particulièrement sur les segments Milieu de gamme (35 %) et Économique (34 %), et dans une moindre mesure sur les segments Luxe et Haut de gamme (31 %).

Globalement les marques Mercure, ibis et Novotel soutiennent le développement du Groupe à 60 %. Les segments Luxe et Haut de gamme croissent de 3,8 % en 2022 principalement grâce aux marques Pullman, Mövenpick, MGallery, Rixos, Grand Mercure, Fairmont et Sofitel.

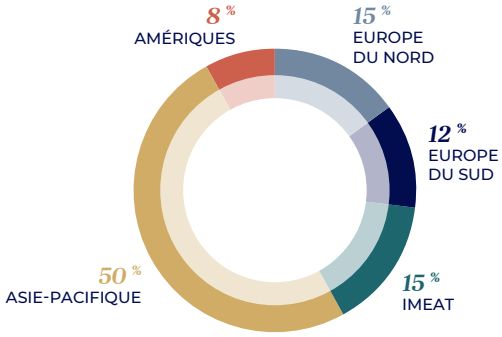
Bénéficiant d'une croissance de 4,0 % sur l'année, le segment Milieu de gamme est porté à 84 % par les marques Mercure, Novotel et Adagio, et la croissance observée dans le segment Économique (+ 2,0 %) reflète l'expansion de la famille ibis, qui continue de révéler son fort potentiel à travers le monde.

Sur le plan géographique, 73 % des ouvertures réalisées en 2022 ont eu lieu hors d'Europe : 50 % en Asie-Pacifique grâce aux marques Pullman, Mercure, ibis, Novotel et MGallery, 15 % dans la région Inde, Moyen-Orient, Afrique, Turquie grâce à Novotel, Rixos, Mövenpick et Fairmont, et 8 % en Amériques grâce à ibis, Mercure, Novotel, Mondrian et Sofitel.

Répartition des ouvertures par segment au 31 décembre 2022
En pourcentage du nombre de chambres



Répartition géographique des ouvertures au 31 décembre 2022
En pourcentage du nombre de chambres



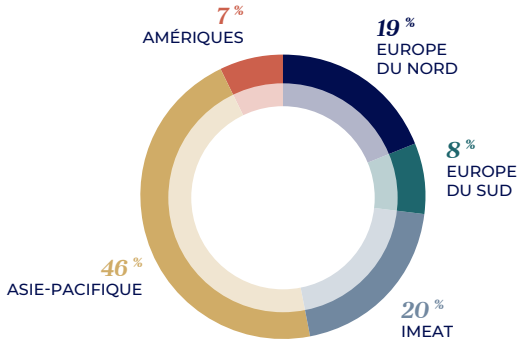
Une couverture mondiale sur l'ensemble des marchés

Accor est présent sur les six continents et sur l'ensemble des segments de marché, du segment Économique au segment Luxe. Leader dans la plupart des zones géographiques (hors Chine et 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'acteur hôtelier le plus diversifié au monde, particulièrement dans les régions au plus fort potentiel. Premier marché du Groupe du fait de son histoire, l'Europe est la zone d'implantation la plus importante de Accor avec un réseau dense de 3 068 hôtels et de 346 115 chambres à fin 2022, représentant 43 % 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 1 387 hôtels (32 % des chambres), en Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes et du Sud avec 559 hôtels (13 % des chambres), et dans la zone Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie avec 431 hôtels (12 % des chambres).

Accor est actuellement premier hôtelier en Europe et en Asie-Pacifique (hors Chine), où il bénéficie des implantations les plus importantes. Le portefeuille du Groupe est équilibré géographiquement, et solide. Bénéficiant d'une implantation mondiale homogène, Accor renforce chaque année un peu plus ses positions partout où il est leader.

Pipeline par zone géographique au 31 décembre 2022
En pourcentage du nombre de chambres



Une implantation solide sur les marchés émergents

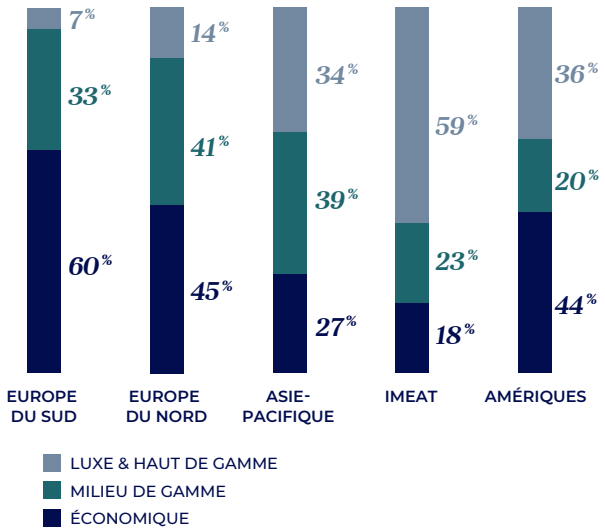
Le réseau de Accor s'est considérablement transformé sous l'effet des restructurations immobilières opérées entre 2014 et 2021, et sous l'effet d'un élargissement de son portefeuille de marques. Parallèlement, le Groupe a mené son développement organique exclusivement en management et en franchise d'hôtels.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 31 décembre 2022

	Managés		Franchisés		Propriétés & locations		Total	
	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	**Hôtels**	**Chambres**
Europe du Sud	434	61 830	1 476	117 712	3	1 390	1 913	180 932
Europe du Nord	579	92 646	570	71 284	6	1 253	1 155	165 183
IMEAT	348	81 945	66	13 527	17	3 002	431	98 474
Asie-Pacifique	679	153 832	679	94 121	29	5 195	1 387	253 148
Amériques	264	58 314	236	34 622	59	11 596	559	104 532
TOTAL	**2 304**	**448 567**	**3 027**	**331 266**	**114**	**22 436**	**5 445**	**802 269**

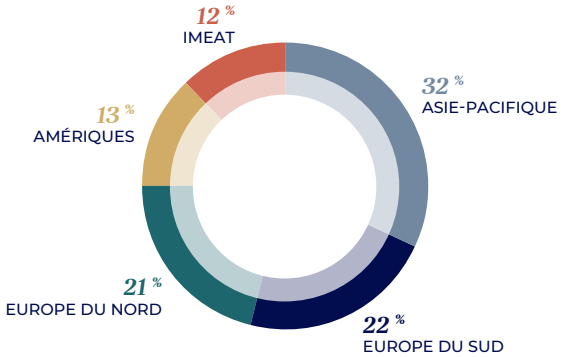
Au 31 décembre 2022, le parc hôtelier de Accor en Asie-Pacifique est constitué à 98 % d'hôtels exploités en management et en franchise. Les zones Amériques et IMEAT recensent respectivement 89 % et 96 % d'hôtels sous contrat de management et de franchise. L'Europe, qui comptait la moins forte proportion d'hôtels sous contrat de management et de franchise avant mutation du modèle du Groupe, présente en 2022 une proportion d'hôtels en management et franchise de 99 % en Europe du Nord et de 100 % en Europe du Sud. C'est dans cette zone que les transferts d'actifs de Accor à AccorInvest ont été les plus nombreux.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et par segment au 31 décembre 2022
En pourcentage du nombre de chambres



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

Répartition du parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2022
En pourcentage du nombre de chambres



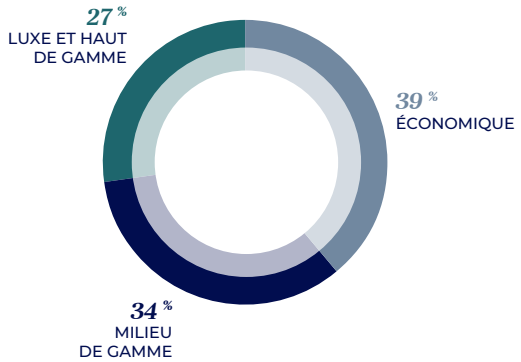
Des implantations renforcées dans les segments Luxe et Haut de gamme

L'éventail des plus de 40 marques hôtelières proposées par Accor couvre l'ensemble des segments. Leur fort développement international, notamment dans les marchés en expansion rapide, permet au Groupe de profiter pleinement d'un marché hôtelier mondial en croissance sur le long terme.

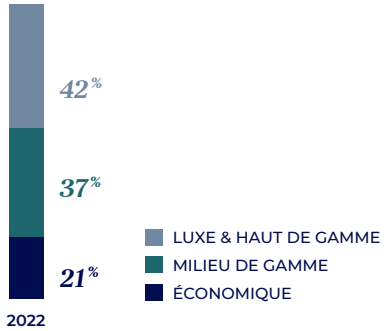
Le développement de Accor a été opéré dans les segments les plus rémunérateurs afin de rééquilibrer le portefeuille de marques sur les marchés à plus forte valeur. Entre 2015 et 2022, les segments Luxe et Haut de gamme se sont accrus de 169 % quand le réseau s'agrandissait de 57 %.

Au 31 décembre 2022, la part des segments Luxe et Haut de gamme représente 27 % du réseau de Accor, en hausse de 1 point par rapport à 2019. Les marques acquises et lancées ces dernières années sur ce segment sont stratégiques car elles ont sensiblement amélioré l'image du Groupe, son portefeuille d'offres et d'expertises, et sont plus rémunératrices.

Répartition du parc hôtelier par segment au 31 décembre 2022
En pourcentage du nombre de chambres



Répartition du pipeline par segment au 31 décembre 2022
En pourcentage du nombre de chambres



Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	2021	2022
Chiffre d'affaires	**2 204**	**4 224**
Charges d'exploitation	(2 182)	(3 549)
Excédent Brut d'Exploitation courant	**22**	**675**
Amortissements	(249)	(228)
Résultat d'Exploitation courant	**(228)**	**447**
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	(273)	33
Résultat d'Exploitation après résultats des mises en équivalence	**(501)**	**480**
Produits et charges non courants	554	63
Résultat opérationnel	**53**	**543**
Résultat financier	(109)	(84)
Impôts sur les résultats	69	(76)
Résultat net des activités poursuivies	**13**	**384**
Résultat net des activités non poursuivies	77	43
Résultat net de l'exercice	**90**	**426**
• **Dont part du Groupe**	**85**	**402**
• liée aux activités poursuivies	8	359
• liée aux activités non poursuivies	77	43
• **Dont part des Intérêts minoritaires**	**6**	**25**
• liée aux activités poursuivies	6	25
• liée aux activités non poursuivies	-	-
Résultat de base par action *(en euros)*		
Résultat net des activités poursuivies – par action	(0,10)	1,23
Résultat net des activités non poursuivies – par action	0,29	0,16
Résultat net – Part du Groupe par action	**0,19**	**1,40**
Résultat dilué par action *(en euros)*		
Résultat net dilué des activités poursuivies – par action	(0,10)	1,23
Résultat net dilué des activités non poursuivies – par action	0,29	0,16
Résultat net dilué – Part du Groupe par action	**0,19**	**1,39**

État de la situation financière

Actif

(en millions d'euros)	Déc. 2021*	Déc. 2022
Écarts d'acquisition	**2 053**	**2 282**
Immobilisations incorporelles	**3 112**	**3 128**
Immobilisations corporelles	**230**	**305**
Droits d'utilisation	**318**	**430**
Titres mis en équivalence	898	1 012
Actifs financiers non courants	595	438
Immobilisations financières	**1 494**	**1 450**
Actifs d'impôts différés	192	193
Actifs sur contrats	289	339
Autres actifs non courants	3	2
Actifs non courants	**7 691**	**8 129**
Stocks	9	19
Clients	631	794
Autres actifs courants	322	403
Actifs financiers courants	45	37
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 666	1 643
Actifs destinés à être cédés	406	687
Actifs courants	**3 079**	**3 584**
TOTAL ACTIF	**10 769**	**11 713**

* *Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des activités Lifestyle acquises en 2021.*

Passif

(en millions d'euros)	**Déc. 2021***	**Déc. 2022**
Capital	786	789
Primes et réserves	2 412	2 868
Résultat de l'exercice	85	402
Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires	**3 283**	**4 059**
Titres subordonnés à durée indéterminée	1 000	1 000
Capitaux propres part Groupe	**4 283**	**5 059**
Intérêts minoritaires	314	397
Capitaux propres	**4 597**	**5 456**
Dettes financières non courantes	2 572	2 261
Dettes de loyers non courantes	263	377
Passifs d'impôts différés	561	540
Provisions non courantes	63	79
Engagements de retraites et assimilés	56	47
Passifs sur contrats non courants	23	33
Passifs non courants	**3 537**	**3 337**
Dettes financières courantes	630	608
Dettes de loyers non courantes	90	92
Provisions courantes	282	165
Fournisseurs	391	489
Autres passifs courants	609	859
Passifs sur contrats courants	159	193
Passifs au titre des programmes de fidelité	180	239
Passifs associés à des actifs destinés à être cédés	294	276
Passifs courants	**2 635**	**2 920**
TOTAL PASSIF	**10 769**	**11 713**

* *Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des activités Lifestyle acquises en 2021.*

Rapport de Accor SA

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 1 174 millions d'euros à fin décembre 2022 contre 630 millions d'euros à fin décembre 2021 pour l'ensemble de ses activités. Cette augmentation de 86,35 %, soit 544 millions d'euros, s'explique principalement par une augmentation des redevances de gestion et de franchise, reflétant le solide rebond de l'activité sur l'exercice.

Le résultat d'exploitation au 31 décembre 2022 est une perte de 29 millions d'euros contre une perte de 269 millions d'euros au 31 décembre 2021, soit une variation de 240 millions d'euros.

La production immobilisée, les reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges et autres produits atteignent 70 millions d'euros contre 108 millions d'euros au 31 décembre 2021. Cette diminution de 38 millions d'euros s'explique notamment par :

- des productions immobilisées en hausse de 18 millions d'euros, en lien avec la reprise des projets informatiques en 2022 ;
- des reprises sur amortissements et provisions et des transferts de charges en baisse de 57 millions d'euros dont des diminutions pour 31 millions d'euros de charges à répartir de frais d'émission d'emprunts, de 13 millions d'euros de dette point ALL et de 9 millions d'euros de provisions pour retraite.

Les charges d'exploitation s'élèvent à 1 273 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 1 006 millions d'euros au 31 décembre 2021. Cette augmentation de 267 millions d'euros s'explique principalement par :

- une augmentation des autres achats et charges externes de 202 millions d'euros avec notamment ;
  - sur le poste d'honoraires extérieurs, une augmentation des coûts de contribution de support interne pour 50 millions d'euros, une augmentation de 46 millions d'euros des coûts de régie et une augmentation des charges internes et honoraires informatiques pour 32 millions d'euros ;
  - sur le poste de charges de publicité une augmentation des coûts de remboursement des points fidélités utilisés par les clients du programme de fidélité pour 58 millions d'euros ;
  - sur le poste des rabais et remises une augmentation des rétrocessions achats pour 23 millions d'euros ;
  - une augmentation des coûts d'achat de matériel informatique en mode SAAS pour 12 millions d'euros ;
  - et une diminution des commissions bancaires pour 30 millions d'euros ;
- une diminution des salaires et charges sociales de 3 millions d'euros ;
- une augmentation des dotations d'exploitation de 21 millions d'euros qui s'explique par l'augmentation de 16 millions d'euros des dotations aux provisions pour risques et charges dont 15 millions d'euros au titres des points fidélité à rembourser aux hôtels et partenaires, l'augmentation de 7 millions d'euros des dotations aux amortissements et par l'augmentation de 3 millions d'euros des dotations aux dépréciations des créances, partiellement compensée par une diminution de 4 millions d'euros des dotations aux dépréciations des contrats de gestion ;
- une augmentation des autres charges d'exploitation de 43 millions d'euros principalement due à une augmentation de la redevance de marque facturée par Soluxury de 41 millions d'euros.

Le résultat financier à fin décembre 2022 affiche un bénéfice de 57 millions d'euros contre une charge de 49 millions d'euros en décembre 2021, soit une amélioration de 106 millions d'euros principalement liée à l'augmentation des dividendes reçus, à l'augmentation des dotations aux provisions pour dépréciations des titres des filiales et à la diminution du résultat de change.

Le montant des dividendes reçus à fin décembre 2022 s'élève à 257 millions d'euros contre 71 millions d'euros à fin décembre 2021. Cette augmentation s'explique principalement par le versement d'un dividende par Accor Hotel Belgium pour 166 millions d'euros.

L'ensemble des dotations et reprises de provisions financières a représenté une charge nette de 79 millions d'euros à fin 2022, contre une charge nette de 31 millions d'euros en 2021. Elles concernent principalement les mouvements constatés au niveau des dépréciations des titres des filiales.

Le résultat courant avant impôt présente un bénéfice de 27 millions d'euros à fin décembre 2022 contre une perte de 318 millions d'euros à fin décembre 2021.

Le résultat exceptionnel fait apparaître un bénéfice de 122 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre une perte de 238 millions d'euros au 31 décembre 2021. Le résultat de l'année s'explique notamment par :

- les effets des opérations de restructuration juridique interne et de cessions liées à la constitution de la plateforme Lifestyle (Ennismore), qui, dans le cas d'Accor SA, se traduit par un produit net de 138 millions d'euros provenant essentiellement de la cession des titres de la société Ennismore Lifestyle Group ainsi que les charges d'honoraires associées à ces opérations ;
- la constatation d'une charge dans le cadre de la garantie de passif relative au redressement fiscal d'une filiale cédée à AccorInvest pour 7 millions d'euros compensée par la reprise d'une provision pour charge constatée en 2021 pour 21 millions d'euros ;
- la comptabilisation d'une charge nette de restructuration de 13 millions d'euros liée au plan RESET.

Au 31 décembre 2022, l'impôt sur les bénéfices se compose d'un boni de 14 millions d'euros au titre de l'intégration fiscale, contre un boni de 14 millions d'euros et un produit d'impôt de 1,4 millions d'euros, au 31 décembre 2021.

Le résultat net de la Société au 31 décembre 2022 affiche un bénéfice de 164 millions d'euros contre une perte de 540 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Résultats des cinq derniers exercices clos de Accor SA

Nature des opérations *(en millions d'euros)*	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	848	813	784	786	789
Capital en nombre d'actions	282 607 800	270 932 350	261 382 728	261 856 268	263 031 794
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	992	1 218	531	630	1 174
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	362	90	(33)	(522)	250
Impôts sur les bénéfices	(19)	(19)	(3)	(16)	(14)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(60)	(208)	(1 055)	(540)	164
Montant des bénéfices distribués	297	284	-	-	276
Résultats par action *(en unités)*					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	1,35	0,40	(0,11)	(1,93)	1,01
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(0,21)	(0,77)	(4,03)	(2,06)	0,62
Dividende net attribué à chaque action	1,05	-	-	-	1,05
Personnel					
Nombre de salariés [1]	1 343	1 419	1 298	1 183	1 129
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	171	196	141	151	146

(1) Effectif à la charge de Accor SA.

Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2023

À caractère ordinaire

Première résolution : Approbation des rapports et des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2022

Deuxième résolution : Approbation des rapports et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022

Troisième résolution : Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2022

Quatrième résolution : Renouvellement du mandat de M. Sébastien Bazin en qualité d'Administrateur de la Société

Cinquième résolution : Renouvellement du mandat de Mme Iris Knobloch en qualité d'Administratrice de la Société

Sixième résolution : Renouvellement du mandat de M. Bruno Pavlovsky en qualité d'Administrateur de la Société

Septième résolution : Nomination de Mme Anne-Laure Kiechel en qualité d'Administratrice de la Société

Huitième résolution : Approbation du rapport sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 (*say on pay ex post*)

Neuvième résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Sébastien Bazin en qualité de Président-directeur général (*say on pay ex post*)

Dixième résolution : Approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2023 (*say on pay ex ante*)

Onzième résolution : Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2023 (*say on pay ex ante*)

Douzième résolution : Approbation d'une convention réglementée avec la Fondation de France

Treizième résolution : Approbation d'une convention réglementée avec Accor Acquisition Company

Quatorzième résolution : Approbation d'une convention réglementée avec Paris Saint-Germain Football

Quinzième résolution : Approbation d'une convention réglementée avec Rotana Music

Seizième résolution : Autorisation au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société

À caractère extraordinaire

Dix-septième résolution : Autorisation au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation d'actions autodétenues

Dix-huitième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social

Dix-neuvième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social, par offre au public

Vingtième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social, par offre visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier

Vingt-et-unième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à l'augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social avec ou sans droit préférentiel de souscription

Vingt-deuxième résolution : Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société

Vingt-troisième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes

Vingt-quatrième résolution : Limitation du montant global des augmentations de capital pouvant être réalisées en vertu des délégations précédentes

Vingt-cinquième 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'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social

Vingt-sixième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, les valeurs mobilières émises étant réservées à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié

À caractère ordinaire

Vingt-septième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions à attribuer gratuitement aux actionnaires en cas d'offre publique portant sur les titres de la Société

Vingt-huitième résolution : Pouvoirs pour formalités

Présentation des projets de résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2023

Approbation des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022

La **première résolution** a pour objet d'approuver les comptes sociaux de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 ainsi que le rapport sur lesdits comptes, tels qu'ils ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa séance du 22 février 2023, se traduisant par un bénéfice net de 163.722.783,18 euros.

Il est également demandé à l'Assemblée Générale de prendre acte de l'absence de dépenses et charges non déductibles des résultats au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

La **deuxième résolution** porte sur l'approbation des comptes consolidés du groupe Accor pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 ainsi que le rapport sur lesdits comptes, se traduisant par un chiffre d'affaires consolidé de 4 224 millions d'euros et un résultat net part du Groupe de 402 millions d'euros.

Le détail de ces comptes annuels figure au chapitre 6 du Document d'enregistrement universel 2022 de la Société.

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2021

La **troisième résolution** soumet à votre approbation l'affectation du résultat de l'exercice 2022, et la distribution d'un dividende.

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale d'approuver la distribution d'un dividende d'un montant de 0,71 euro par action, assorti d'un dividende exceptionnel à hauteur de 0,34 euro par action. Si l'Assemblée Générale approuve cette proposition, ce dividende sera détaché le 23 mai 2023 et mis en paiement le 25 mai 2023.

Pour les personnes physiques qui résident en France :

(i) Lors de la distribution, l'établissement payeur procédera, sauf exception, à un prélèvement forfaitaire non libératoire de l'impôt sur le revenu à un taux de 12,8 % (conformément à l'article 117 quater du Code général des impôts), auquel s'ajoutent les prélèvements sociaux à un taux de 17,2 %. Ce prélèvement sera imputable sur l'impôt sur le revenu dû (imposition définitive). L'excédent éventuel sera restituable.

(ii) L'année suivante (année d'imposition définitive), à leur niveau, la somme sera :

- soumise au prélèvement forfaitaire unique de 12,8 % (conformément à l'article 200 A, 1 du Code général des impôts) ; ou
- sur option globale, soumise au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 % (conformément à l'article 200 A, 2 et à l'article 158, 3-2° du Code général des impôts).

Pour les personnes physiques qui résident hors de France, lors de la distribution, l'établissement payeur procédera à une retenue à la source à un taux de 12,8 % sous réserve des conventions fiscales applicables (conformément à l'article 119 bis, 2 et à l'article 187, 1-2° du Code général des impôts).

Renouvellements de mandats d'Administrateurs

Sur les recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE [1], les **quatrième à septième résolutions** soumettent à votre approbation les renouvellements des mandats de Madame Iris Knobloch et Messieurs Sébastien Bazin et Bruno Pavlovsky en qualité d'Administrateurs de la Société et la nomination de Madame Anne-Laure Kiechel en qualité d'Administratrice de la Société, pour la durée statutaire de trois ans, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025.

(1) Désormais, le Comité des nominations et des rémunérations.

Renouvellement du mandat de Monsieur Sébastien Bazin en qualité d'Administrateur (quatrième résolution)

Monsieur Sébastien Bazin est né en 1961 et est de nationalité française.

Après cinq années passées à plusieurs postes financiers à New York, San Francisco et Londres, Monsieur Sébastien Bazin est nommé PDG de Hottinguer Rivaud Finances, banque d'investissement, en 1990, puis PDG de L'Immobilière Hôtelière, promoteur hôtelier en France, en 1992.

En 1997, il rejoint Colony Capital, société privée d'investissement immobilier, pour prendre la tête de sa filiale européenne et mener plusieurs acquisitions, principalement dans le secteur de l'hôtellerie (Générale des Eaux, Club Méditerranée, Lucien Barrière, Fairmont & Raffles, Buffalo Grill, Château Lascombes, Stadia Consulting et autres). Il rejoint le Conseil d'administration de Accor en 2005 et devient, via Colony Capital, actionnaire du Paris Saint-Germain en 2006 et président du club en 2009.

En août 2013, Monsieur Sébastien Bazin démissionne de ses fonctions chez Colony Capital et est nommé Président-directeur général d'Accor. Il est en outre Vice-président du Conseil de surveillance de la Fondation Gustave Roussy. Monsieur Sébastien Bazin est diplômé d'une maîtrise de gestion de la Sorbonne.

Monsieur Sébastien Bazin est Administrateur de la Société depuis le 9 janvier 2006 (préalablement membre du Conseil de Surveillance depuis le 3 mai 2005) et Président-directeur général depuis le 27 août 2013. Il détient 377 024 actions de la Société.

Les mandats de Monsieur Sébastien Bazin sont les suivants :

MANDATS EN COURS

Au sein du groupe Accor

- **En France**
  - Président d'Orient Express SAS
- **À l'international**
  - Président du Conseil d'administration d'Ennismore Holdings LTD (Royaume-Uni)
  - Administrateur d'Ennismore Lifestyle Group LTD (Royaume-Uni)
  - Administrateur d'AAPC India Hotel Management Private LTD (Inde)

Autres mandats

- **En France**
  - Président du Conseil d'administration d'Accor Acquisition Company (SPAC sponsorisée par ACCOR) – société cotée
  - Président de Bazeo Europe SAS
  - Gérant de Bazeo Invest SNC
  - Gérant de SARL Rohan
  - Gérant de SCI Nina
  - Gérant de SCI Haute Roche
  - Gérant de SCI Moulin Tuilerie
- **À l'international**
  - Administrateur de General Electric (États-Unis) – société cotée
  - Administrateur de Sisters Soparfi (Luxembourg)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au sein du groupe Accor

- **En France**
  - Administrateur d'Adagio SAS
- **À l'international**

Néant

Autres mandats

- **En France**
  - Gérant de CC Europe Invest
  - Président du Théâtre du Chatelet
- **À l'international**
  - Administrateur de Banyan Tree Holdings Ltd (Singapour)
  - Administrateur de Huazhu (Chine)

Considérant sa qualité de mandataire social de Accor, Monsieur Sébastien Bazin n'est pas qualifié d'Administrateur indépendant au regard des critères du Code AFEP-MEDEF, auquel se réfère la Société.

Renouvellement du mandat de Madame Iris Knobloch en qualité d'Administratrice (cinquième résolution)

Madame Iris Knobloch est née en 1963 et est de nationalité allemande.

Madame 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 Ltd et Gouverneur de l'Hôpital Américain de Paris.

Madame Iris Knobloch était auparavant Présidente-Directrice générale, membre du Conseil d'administration d'I2PO, un SPAC (*Special Acqisition 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, plateforme de streaming musical, et a été renommé Deezer – S.A.

Jusqu'en juin 2021, Madame 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, Madame Iris Knobloch a commencé sa carrière comme avocate dans des cabinets spécialisés dans les médias à Munich, New York et Los Angeles.

Madame 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, Madame Iris Knobloch a été nommée Chevalier de la Légion d'honneur.

Madame Iris Knobloch est Administratrice de la Société depuis le 25 avril 2013 et détient 1 009 actions de la Société.

En sa qualité de Vice-Présidente et Administratrice référente, Madame Iris Knobloch est membre de tous les Comités du Conseil.

Les mandats de Madame Iris Knobloch sont les suivants :

MANDATS EN COURS

- **En France**
  - Présidente du Conseil d'administration de Deezer S.A. (anciennement I2P0) – société cotée
- **À l'international**
  - Membre du Conseil d'administration – Lazard Ltd (Bermudes)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Autres mandats

- **En France**
  - Présidente de Warner Bros Entertainment France SAS
  - Membre du Conseil d'administration de LVMH – société cotée
- **À l'international**
  - Membre du Conseil d'administration d'Axel Springer (Allemagne)
  - Membre du Conseil d'administration de Central European Media Enterprises (Bermudes)

Madame Iris Knobloch est qualifiée d'Administratrice indépendante au regard des critères du Code AFEP-MEDEF, auquel se réfère la Société.

Renouvellement du mandat de Monsieur Bruno Pavlovsky en qualité d'Administrateur (sixième résolution)

Monsieur Bruno Pavlovsky est né en 1962 et est de nationalité française.

Monsieur Bruno Pavlovsky est diplômé de l'École supérieure de commerce de Bordeaux et est titulaire d'un *Master of Business Administration* (MBA) de la Harvard Business School. Monsieur Bruno Pavlovsky a débuté sa carrière au sein du cabinet Deloitte, avant de rejoindre Chanel en 1990 où il exerce à ce jour les fonctions de Président de Chanel SAS et de Président des Activités Mode de Chanel. Il est également Président des Métiers d'art de Chanel, Président d'Eres, Président de la Fédération de la Haute Couture et de la Mode, Président de la Commission influence et politiques publiques du Comité Colbert, administrateur de la Fondation de l'Institut Français de la Mode.

Monsieur Bruno Pavlovsky est Chevalier de la Légion d'honneur.

Monsieur Bruno Pavlovsky est Administrateur de la Société depuis le 30 juin 2020. Il détient 1 500 actions de la Société.

Monsieur Bruno Pavlovsky est Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE et membre du Comité d'audit, de la compliance et des risques.

Les mandats de Monsieur Bruno Pavlovsky sont les suivants :

MANDATS EN COURS

Au sein du groupe Chanel

- **En France**
  - Président de 19M
  - Président de ATELIER DE MAY
  - Président d'A.C.T 3
  - Président de BARRIE France
  - Président de CHANEL COORDINATION
  - Président de DEFILUXE
  - Président de DESRUES
  - Président d'ERES
  - Président d'ÉTABLISSEMENTS BODIN JOYEUX
  - Président de FILATURES DU PARC
  - Président de FYMA PRODUCTION
  - Président de GANT CAUSSE
  - Président de GOOSSENS PARIS
  - Président de HUGOTAG ENNOBLISSEMENT
  - Président de LA FORME
  - Président de LE CREUSET D'ART
  - Président de LEMARIE
  - Président de LES ATELIERS DE VERNEUIL-EN-HALATTE
  - Président de LES MOULINAGES DE RIOTORD
  - Président de LESAGES INTÉRIEURS
  - Président de LESAGE PARIS
  - Président de MAISON MASSARO
  - Président de MAISON MICHEL
  - Président de MANUFACTURES DE MODE
  - Président de MÉGISSERIE RICHARD
  - Président de MONTEX
  - Président de PALOMA
  - Président de PARAFFECTION
  - Président de PARTROIS
  - Président de READY TO CARE
  - Gérant de la SCI JOLIMOY
  - Gérant de la SCI ODACE
  - Gérant de la SCI ONURB
  - Gérant de la SCI PEAU LUXE
  - Gérant de la SCI SAROULEAGAIN

- Gérant de la SCI SURDESOI
- Président de SETTELILLE
- Président de TANNERIES HAAS
- Président d'ORLEBAR BROWN France
- Président de L'ATELIER DES MATIÈRES

• À l'international

- *Director* de CHANEL Limited (Royaume-Uni)
- *Director* de VASTRAKALA EXPORTS PRIVATE LIMITED (Inde)
- *Presidente Consiglio Amministrazione* de CONCERIA SAMANTA S.p.A. (Italie)
- *Consigliere delegato* de CHANEL COORDINATION S.r.l (Italie)
- *Consigliere delegato* de ROVEDA S.r.l (Italie
- *Consigliere delegato* d'IMMOBILI ROSMINI S.r.l. (Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* de MANUFACTURES DE MODE ITALIA S.r.l. (Italie)
- *Director* de BARRIE KNITWEAR LIMITED (Royaume-Uni)
- *Director* de MAISON MICHEL UK LIMITED (Royaume-Uni)
- *Presidente Consiglio Amministrazione* de CALZATURIFICIO GENSI GROUP S.R.L. (Italie)
- *Manager* d'ERES BELGIQUE SPRL (Belgique)
- *Director* d'ERES FASHION UK LIMITED (Royaume-Uni)
- *Managing Director* d'ERES GMBH (Allemagne)
- *Director* d'ERES PARIS S.L. (Espagne)
- *President* d'ERES U.S. INC. (États-Unis)
- *Presidente Consiglio Amministrazione* de CONCERIA GAIERA GIOVANNI S.p.a. (Italie)
- *Presidente Consiglio Amministrazione* de FASHIONART S.p.a. (Italie)
- *Presidente Consiglio Amministrazione* de CELLINI 04 R.E. S.r.l. (Italie)
- *Presidente Consiglio Amministrazione* de NILLAB MANIFATTURE ITALIANE S.p.A (Italie)
- *Presidente Consiglio Amministrazione* de VIMAR 1991 S.r.l. (ex BIELLA FILATURA S.R.L.) (Italie)
- *President, Consejero* de COLOMER LEATHER GROUP SL (Espagne)
- *Presidente Consiglio Amministrazione* de FCL S.R.L. (Italie)
- *Presidente Consiglio Amministrazione* de PAIMA S.r.l. (Italie)
- *Director* de INTERNATIONAL METAL AND JEWELRY Co., Ltd. (Thaïlande)
- *Director* de GOOSSENS UK Limited (Royaume-Uni)
- *Director* d'ORLEBAR BROWN LIMITED (Royaume-Uni)
- *Director* d'ULTIMATE YARNS & FIBRES Limited (Royaume-Uni)
- *Director* d'ULTIMATE YARNS & FIBRES MONGOLIA LLC (Mongolie)
- *Director* de TSAGAAN YAMAAT CASHMERE LLC (Mongolie)

En dehors des sociétés contrôlées par le groupe Chanel

• En France

- Administrateur de RÉMY COINTREAU – société cotée
- Gérant de N&B SOCIÉTÉ CIVILE
- Gérant de la SCI N&B TERRASSE
- Gérant de la SCI N&B SAINT GEORGES
- Gérant de la SCI N&B BASSUSSARY
- Gérant de la SCI N&B PENTHIEVRE
- Gérant de la SCI N&B JARDIN PUBLIC
- Gérant de la SCI BRUNIC
- Gérant de la SCI N&B Duphot
- Gérant de la SCI MANASO

• À l'international

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

- **En France**
  - Président de MANUFACTURE DE CUIR GUSTAVE DEGERMANN
  - Président de LMG
  - Président d'IDAFA
  - Gérant d'Établissements Legeron Clerjeau Tissot
- **À l'international**
  - *Manager* d'ERES MODA (Turquie)

Monsieur Bruno Pavlovsky est qualifié d'Administrateur indépendant au regard des critères du Code AFEP-MEDEF, auquel se réfère la Société.

L'ensemble des informations relatives aux Administrateurs en fonction au 31 décembre 2022 figure au chapitre 4 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise » du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2022.

Nomination de Mme Anne-Laure Kiechel en qualité d'Administratrice (septième résolution)

Les mandats de Madame Anne-Laure Kiechel sont les suivants :

MANDATS EN COURS

- **En France**
  - Gérante de KIECHEL[1]
  - Membre du conseil d'administration de l'association Institut de Relations Internationales et Stratégiques (IRIS)
- **À l'international**

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Autres mandats

- **En France**
  - Gérante de Rotschild & Cie
  - Gérante de RCB Partenaires
- **À l'international**

Néant

Madame Anne-Laure Kiechel est qualifiée d'Administratrice indépendante au regard des critères du Code AFEP-MEDEF, auquel se réfère la Société.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale et sous réserve de l'adoption des **quatrième à septième résolutions,** le Conseil d'administration serait composé de 13 membres, dont :

- 11 Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale, parmi lesquels 64 % d'indépendants, 55 % de femmes, et 6 nationalités représentées ; et
- 2 Administratrices représentant les salariés,

en conformité avec les dispositions légales et les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

(1) Société (dont le capital est intégralement détenu par Mme Anne-Laure Kiechel) elle-même présidente de GSA & Co

Approbation du rapport sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 (say on pay ex post)

En application de l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, il vous est proposé d'approuver dans le cadre de la **huitième résolution,** 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 2022, tels que ces éléments sont présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans la section 4 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2022.

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022 ou attribués au titre de ce même exercice à M. Sébastien Bazin en sa qualité de Président-directeur général (say on pay ex post)

En application de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, il vous est proposé d'approuver dans le cadre de la **neuvième résolution,** les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022 ou attribués au titre de ce même exercice à Monsieur Sébastien Bazin, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans la section 4 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2022, dont une présentation synthétique figure en annexe du présent rapport.

Il est également précisé que le versement des éléments de rémunération variable dus à Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 est conditionné à l'approbation de cette résolution.

Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2023 (say on pay ex ante)

En application du II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, il vous est proposé d'approuver, dans le cadre des **dixième et onzième résolutions,** respectivement, la politique de rémunération du Président-directeur général ainsi que celle des Administrateurs, au titre de l'exercice 2023. Cette politique de rémunération des mandataires sociaux est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant aux sections 4.5.1 et 4.5.2, respectivement pour le Président-directeur général et pour les Administrateurs, du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2022.

Il est précisé que, conformément à l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, si ces résolutions n'étaient pas approuvées, la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale du 20 mai 2022 continuerait de s'appliquer et le Conseil d'administration soumettrait à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale une politique de rémunération révisée.

Approbation de conventions réglementées – Rapport spécial des Commissaires aux Comptes

Les **douzième à quinzième résolutions** visent à approuver les conventions réglementées autorisées et conclues au cours de l'exercice 2022.

La **douzième résolution** porte sur la conclusion d'une convention de mécénat avec la Fondation de France agissant au nom et pour le compte de la Fondation G&G Pélisson. Cette convention a été autorisée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 23 février 2022, afin de soutenir financièrement, aux côtés des propriétaires franchisés Accor, les travaux d'extension de l'Institut Paul Bocuse, l'un des fleurons de l'enseignement hôtelier et dans la restauration en France. L'investissement maximal pour la Société au titre de cette Convention s'élève à 3 millions d'euros sur une durée qui ne saurait excéder quatre ans, étant précisé que les versements à effectuer par la Société seront d'un montant égal au montant versé par les propriétaires franchisés du groupe Accor.

Par cette convention, la Société entend renforcer sa visibilité en participant, d'une part, au rayonnement et au développement de l'Institut Paul Bocuse, dont l'enseignement permet la formation d'étudiants en hôtellerie et restauration, alors que la crise sanitaire a engendré une pénurie de talents dans ces secteurs. D'autre part, ce soutien participe à la valorisation du savoir-faire, de l'héritage culturel et de l'art de recevoir à la française. Enfin, Accor bénéficie, en tant que partenaire privilégié, d'actions de communication, et notamment l'auditorium de l'Institut sera renommé Accor.

La **treizième résolution** porte sur le renouvellement de la convention conclue le 28 avril 2021 avec Accor Acquisition Company pour la mise à disposition de locaux au profit d'Accor Acquisition Company, une *special purpose acquisition company* (SPAC) dont Accor est le sponsor. Par cette convention, Accor Acquisition Company bénéficie d'une adresse commerciale, de quelques bureaux et salles de réunion et d'équipements mis à disposition par Accor à titre gratuit.

La **quatorzième résolution** porte sur la conclusion d'une nouvelle convention de partenariat avec la société Paris Saint-Germain Football (filiale indirecte de Qatar Investment Authority), autorisée par le Conseil d'administration le 19 juin 2022. Aux termes de ce partenariat, la marque ALL figure sur la manche du maillot d'entraînement des joueurs du club de football du Paris Saint-Germain et la Société peut offrir des expériences uniques et privilégiées aux membres du programme de fidélité ALL, durant quatre saisons jusqu'en 2026.

La Société entend ainsi continuer à donner une visibilité mondiale à sa marque ALL en bénéficiant de l'exposition médiatique du club de football Paris Saint-Germain et de ses joueurs et d'offrir des expériences uniques et exceptionnelles aux membres de son programme de fidélité.

La **quinzième résolution** vise à approuver la 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 aux Émirats Arabes Unis, et d'un pacte d'actionnaires avec les autres actionnaires de cette société, dont le principal actionnaire est une filiale de Kingdom Holding (quatrième actionnaire de la Société et représenté au Conseil d'administration) autorisés par le Conseil d'administration le 23 février 2022.

Cette participation, conférant environ 3 % du capital de Rotana Music à la Société, permet à Accor de renforcer la visibilité de son programme de fidélité ALL au Moyen-Orient, en bénéficiant de la portée médiatique de la société Rotana Music et de sa très forte audience auprès des clients et partenaires de la région du Moyen-Orient, région majeure pour le développement du Groupe.

Par ces résolutions, il vous est également demandé de prendre acte des termes du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées visé aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, reproduit à la section 4.13 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2022. Ce rapport présente également les conventions réglementées conclues au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Autorisations de rachat et d'annulation d'actions de la Société

La **seizième résolution** renouvelle, pour 18 mois, l'autorisation conférée au Conseil d'administration d'opérer en Bourse sur les actions Accor, dans les conditions et pour les finalités prévues par la réglementation applicable et le Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

En vertu de cette autorisation, le nombre maximal d'actions Accor pouvant être acquises par la Société est fixé à 10 % du capital social (étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la date de l'Assemblée Générale), le prix maximum de rachat étant fixé à 70 euros par action. En conséquence, le montant maximal de l'opération pourrait s'élever, le cas échéant, à 1,84 milliard d'euros.

Le programme de rachat ne peut être utilisé que pour les objectifs définis par la loi et déterminés dans la résolution. La Société pourra, notamment, l'utiliser pour racheter des actions en vue de leur annulation, réaliser des opérations de croissance externe (dans la limite de 5 % du capital social), animer le marché du titre de la Société ou couvrir des plans d'actions gratuites.

Le Conseil d'administration ne pourrait pas faire usage de cette autorisation en période d'offre publique sur les titres de la Société, et tout programme de rachat d'actions déjà initié devra être suspendu jusqu'à la clôture de l'offre, sauf à l'exécuter afin de satisfaire une livraison de titres engagée avant le lancement de ladite offre publique.

Nonobstant le contrat de liquidité conclu avec Rothschild Martin Maurel depuis le 24 mars 2020, la Société n'a réalisé aucune opération sur ses titres au cours de l'exercice 2022.

Au 31 décembre 2022, Accor ne détenait aucune action propre.

En outre, la **dix-septième** résolution renouvelle l'autorisation conférée au Conseil d'administration d'annuler, dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois (étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la date de l'Assemblée Générale), tout ou partie des actions acquises dans les conditions prévues par la dixième résolution et de réduire corrélativement le capital social. Cette autorisation a une durée de 24 mois à compter de l'Assemblée Générale.

Autorisations financières portant sur le capital de la Société

Par les **dix-huitième à vingt-troisième résolutions**, il vous est proposé de renouveler les délégations consenties au Conseil d'administration pour augmenter le capital de la Société.

Ces résolutions ont pour objet de conférer au Conseil d'administration la faculté de décider, si le cas venait à se présenter, la réalisation d'opérations de marché permettant, notamment, de réunir avec rapidité et souplesse les moyens financiers nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe.

Elles permettent l'émission d'actions et de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société ou de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital et relevant de la compétence de l'Assemblée Générale, en France comme à l'étranger, en maintenant le droit préférentiel de souscription des actionnaires ou en le supprimant, en fonction des opportunités offertes par les marchés financiers et des intérêts de la Société et de ses actionnaires.

Les augmentations de capital qui pourraient être réalisées sont plafonnées à des montants qui varient en fonction de la faculté accordée aux actionnaires d'y souscrire par préférence ou non (voir ci-dessous le tableau des plafonds par résolution).

En tout état de cause, et en vertu de la **vingt-quatrième résolution**, le montant global des augmentations de capital qui pourraient être réalisées ne pourra dépasser 50 % du capital social (étant précisé que ce plafond s'appréciera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la date de l'Assemblée Générale), pour les augmentations de capital social réalisées en vertu des délégations conférées par les dix-septième à vingt-deuxième résolutions (soit à titre indicatif environ 394 millions d'euros à la date du présent rapport).

En outre, un sous-plafond de 10 % du capital social est fixé lorsque l'actionnaire est privé du droit préférentiel de souscription, i.e. dans le cadre des augmentations de capital social réalisées en vertu des délégations conférées par les dix-neuvième à vingt-deuxième (soit à titre indicatif environ 78 millions d'euros à la date du présent rapport).

Il est précisé que ces plafonds ne s'appliquent pas aux émissions de valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou de titres de capital existants, qui relèvent de la compétence exclusive du Conseil d'administration en vertu de l'article L. 228-92 du Code de commerce.

Le Conseil d'administration ne pourrait pas faire usage de cette autorisation en période d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la Société.

Ces délégations ont une durée de 26 mois à compter de l'Assemblée Générale.

Une information exhaustive sur les montants et conditions de leur mise en œuvre sera mise à la disposition des actionnaires, par émission de rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux Comptes.

Le détail des utilisations des précédentes autorisations conférées au Conseil d'administration figure à la section « *4.11* ,Autorisations en matière d'opérations sur le capital de la Société » du Documents d'enregistrement universel 2022 de la Société.

Tableau synthétisant les montants des autorisations sollicitées :

<table>
<tr><th>#</th><th>Nature de la délégation</th><th>Résolution</th><th>Prix d'émission des actions</th><th>Montant nominal maximal autorisé</th><th colspan="2">Limitations globales 24e résolution</th></tr>
<tr><td>1.</td><td>Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription</td><td>18e</td><td></td><td>50 % du capital
(env. 394 millions d'euros [1])</td><td rowspan="6">10 % du capital
(env. 78 millions d'euros [1])</td><td rowspan="6">50 % du capital
(env. 394 millions d'euros [1])</td></tr>
<tr><td rowspan="3">2.</td><td colspan="5">Augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription</td></tr>
<tr><td rowspan="2">• Par offre au public
• Par offre visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier</td><td>19e</td><td rowspan="2">Au moins égal au prix minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission</td><td>10 % du capital
(env. 78 millions d'euros [1])</td></tr>
<tr><td>20e</td><td>10 % du capital
(env. 78 millions d'euros [1])</td></tr>
<tr><td>3.</td><td>Augmentation de capital en cas de demandes excédentaires</td><td>21e</td><td rowspan="3">Identique à celui de l'émission initiale</td><td>15 % de l'émission initiale</td></tr>
<tr><td>4.</td><td>Augmentation de capital pour rémunérer des apports en nature</td><td>22e</td><td>10 % du capital
(env. 78 millions d'euros [1])</td></tr>
<tr><td>5.</td><td>Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes</td><td>23e</td><td>50 % du capital
(env. 394 millions d'euros [1])</td></tr>
</table>

(1) À la date du présent rapport..

Augmentation de capital réservée aux salariés

La **vingt-cinquième résolution** vous propose d'autoriser le Conseil d'administration à procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise.

Le nombre total d'actions et valeurs mobilières donnant accès au capital susceptibles d'être émises en vertu de cette résolution est plafonné à 2 % du capital, au jour de la décision du Conseil d'administration de procéder à l'augmentation de capital.

Le prix d'émission des actions serait déterminé conformément à la législation en vigueur.

Aucun plan d'actionnariat salarié n'a été mis en œuvre au cours de l'exercice écoulé.

La **vingt-sixième résolution** vous propose de soumettre à votre approbation l'autorisation au Conseil d'administration de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et dont l'utilisation serait subordonnée à la mise en œuvre d'une offre d'actionnariat salarié donnant par ailleurs lieu à l'utilisation de la délégation conférée en vertu de la vingt-cinquième résolution.

En effet, dans certains pays, en raison des difficultés ou incertitudes juridiques, fiscales ou pratiques, la mise en œuvre d'offres d'actionnariat salarié nécessite la mise en œuvre de formules alternatives à celles offertes aux salariés des sociétés françaises du groupe Accor adhérents d'un Plan d'Épargne d'Entreprise. Cette résolution permet ainsi de faire bénéficier de plans les salariés ne pouvant adhérer à un Plan d'Épargne Entreprise en vertu de la législation locale. Le prix des nouveaux titres sera fixé par le Conseil d'administration qui s'appuiera sur la moyenne des cours cotés de l'action lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la période de souscription à l'augmentation de capital réalisée en vertu de la vingt-cinquième résolution, diminuée, le cas échéant, d'une décote.

La présente délégation est valable pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale

Attribution gratuite de bons de souscription d'actions aux actionnaires en cas d'offre publique portant sur les titres de la Société

À travers la **vingt-septième résolution,** il vous est proposé d'autoriser la Société à émettre, en cas d'offre publique sur ses titres, des bons de souscription d'actions, à hauteur d'un maximum de 25 % du capital, et de les attribuer gratuitement à l'ensemble des actionnaires.

L'objectif d'une telle résolution n'est pas de faire échec à une offre publique d'acquisition. Par cette résolution, le Conseil d'administration souhaite se doter des moyens d'obtenir, s'il estimait le prix offert par action insuffisant, un renchérissement de ce prix à hauteur maximum de 25 %.

Cette autorisation en cas d'offre publique ne pourrait être mise en œuvre par le Conseil que sur recommandation positive d'un Comité ad hoc du Conseil d'administration, composé de trois Administrateurs indépendants et présidé par la Vice-présidente et Administratrice référente. Ce Comité ad hoc se prononcerait sur avis d'un conseil financier qu'il aura choisi.

En cas d'utilisation de cette autorisation, les bons qui seraient attribués deviendraient caducs en cas d'échec de l'offre ou de toute offre concurrente.

La présente autorisation est donnée pour une durée expirant à la fin de la période d'offre de toute offre publique visant la Société et déposée dans les 14 mois à compter de la présente Assemblée Générale.

Pouvoirs pour formalités

Enfin, la **vingt-huitième résolution** confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente Assemblée Générale pour effectuer tous dépôts ou formalités.

Annexe

Say on pay 2022 du Président-directeur général

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2022 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 2022 a été arrêtée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, des nominations et de la RSE. Ce montant est conforme à la politique de rémunération 2022 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale tenue le 20 mai 2022 et présentée à la section 4.5.1 du Document d'enregistrement universel 2021. Ce montant a été versé mensuellement au cours de l'exercice 2022.
Rémunération variable annuelle	1 559 129 €	Conformément à la politique de rémunération 2022 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale tenue le 20 mai 2022, le montant de la rémunération variable de M. Sébastien Bazin pouvait représenter de 0 % à 150 % du montant de référence brut de 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de sa rémunération fixe annuelle, en 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 : ◦ excédent brut d'exploitation (EBITDA) en ligne avec le budget 2022 (25 %), ◦ *Free Cash-Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel en ligne avec le budget 2022 (10 %), ◦ économies RESET en ligne avec le budget 2022 (15 %), ◦ croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) en ligne avec le budget 2022 (15 %), ◦ critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) (15 %) : • pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant supprimé les plastiques à usage unique dans l'expérience client (sauf bouteilles d'eau jetables) au 31 décembre 2022 (5 %) ; • pourcentage de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial au 31 décembre 2022 (5 %) ; • pourcentage d'hôtels managés et franchisés pour lesquels un outil de mesure d'émission carbone est en place à fin 2022 (5 %). • **les objectifs qualitatifs (poids total de 20 %),** à savoir : ◦ agilité et adaptation opérationnelle du modèle de développement des talents (20 %). 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 %. 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 22 février 2023, la rémunération variable de Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2022 à **1 559 129 euros**, dont : • **1 271 629 euros au titre des objectifs quantitatifs**, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 127,2 %. Le caractère confidentiel des objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics), ne permet pas de divulguer le pourcentage d'atteinte. Toutefois, il est précisé que les objectifs relatifs au budget (EBITDA, *Free Cash-Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel ont été dépassés, permettant un paiement maximum de 160 % sur ces critères. Pour ce qui concerne le critère lié aux économies RESET, l'objectif a été atteint et le paiement relatif à ce critère a été de 100 %. Pour ce qui concerne les critères ESG, ils ont également été atteints voire dépassés, avec un taux de réalisation moyen de 107,6 %, entraînant un taux de paiement moyen de 114,7 %. En revanche, l'objectif relatif à la

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
		croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) n'a été atteint qu'à 96 % conduisant à un paiement de 90 % sur ce critère. • **287 500 euros au titre des objectifs qualitatifs**, lesquels ont été atteints à hauteur de 115 %. Il en résulte que la rémunération variable annuelle de M. Sébastien Bazin représente 124,7 % du montant de référence et 164,1 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de 2022. Il est rappelé que le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2022 est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle 2023.
Rémunération exceptionnelle	NA	M. Sébastien Bazin n'a pas bénéficié de rémunération exceptionnelle au cours de l'exercice 2022.
Actions de performance	Nombre d'actions = 95 465 (2 374 978 €)	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2022 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 20 mai 2022, M. Sébastien Bazin a bénéficié de l'attribution de 95 465 actions de performance, représentant 250 % de sa rémunération fixe annuelle brute initiale (soit 0,04 % du capital de la Société au 31 décembre 2022), soumises aux conditions de performance suivantes : • pour 40 % : excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget ; • pour 20 % : *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement (BFR) opérationnel par rapport au Budget ; • pour 20 % : réduction de l'empreinte carbone ; • pour 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, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt et IHG). Les conditions de performance de ces plans seront mesurées à l'issue des trois ans de la période de mesure. Le nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve de la condition de présence, sera déterminé en fonction des taux de réalisation des conditions de performance détaillées ci-dessus, tels que validés par le Conseil d'administration. Ces taux de réalisation sont calculés selon les échelles d'acquisition préalablement définies par le Conseil d'administration au moment de l'attribution du plan. En ce qui concerne la condition de réduction de l'empreinte carbone, les objectifs cibles permettant l'acquisition à 100 % des actions liées à cette condition, ont été fixés à 21 % pour les scopes 1 et 2 et à 12,5 % pour le scope 3, correspondant à une trajectoire en ligne avec l'ambition 2030 du Groupe de réduction de l'empreinte carbone. L'acquisition est cependant déclenchée à partir d'un taux de réalisation de la condition d'au moins 80 % (permettant alors seulement une acquisition de 50 % des actions liées à cette condition). En ce qui concerne la condition de performance externe, l'acquisition est déclenchée à partir d'un taux de réalisation de la condition d'au moins 90 % (permettant alors seulement une acquisition de 50 % des actions liées à cette condition). L'objectif permettant d'acquérir 100 % des actions liées à cette condition a été fixé à un taux de réalisation de 102,5 %. Le caractère confidentiel des autres objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics), ne permet d'en divulguer le pourcentage d'atteinte. À l'issue de la période de mesure, la non-atteinte d'un objectif cible, pour une condition de performance, peut être compensée par le dépassement éventuel de l'objectif cible sur une autre condition. Toutefois, l'acquisition finale est plafonnée à 100 % du nombre d'actions initialement attribuées. Pour acquérir définitivement le nombre d'actions initialement attribuées, les bénéficiaires sont également soumis à une condition de présence. En effet, pour acquérir définitivement l'intégralité des actions initialement attribuées, sous réserve du niveau de satisfaction des conditions de performance, M. Sébastien Bazin devra être dirigeant de la Société de façon continue jusqu'au 7 avril 2025 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.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération en qualité d'Administrateur	NA	M. Sébastien Bazin ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur (anciennement appelée jetons de présence).
Valorisation des avantages de toute nature	57 349 €	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2022 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 20 mai 2022, 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 2022.
Indemnité de départ	NA	Lors de sa réunion en date du 16 décembre 2013, le Conseil d'administration a autorisé le principe du versement d'une indemnité de départ au bénéfice de M. Sébastien Bazin, puis a revu, le 19 février 2014, les critères de performance qui y étaient attachés. Cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, puis renouvelé lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018. Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2022 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 20 mai 2022, M. Sébastien Bazin bénéficie d'une indemnité de départ d'un montant équivalent à deux fois la totalité de la rémunération fixe et variable due au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social, cette indemnité étant due en cas de départ contraint, à savoir révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de Président-directeur général ou non-renouvellement du mandat d'Administrateur. Les critères de performance conditionnant le paiement de l'indemnité de départ sont les suivants : • retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital au cours des trois derniers exercices ; • *Free Cash-Flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ; • taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices. La mesure de la performance se fera comme suit : • si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ; • si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ; • si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due. Le versement des indemnités de départ à M. Sébastien Bazin est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein. Au cours de l'exercice 2022, M. Sébastien Bazin n'a pas perçu d'indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	NA	M. Sébastien Bazin ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire	0 € perçu	Les caractéristiques des régimes de retraite supplémentaire sont précisées dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2022 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 20 mai 2022. Les régimes de retraite supplémentaire dont bénéficie M. Sébastien Bazin sont : un régime de retraite à cotisations définies ou Plan d'Epargne Retraite Obligatoire – PERO (anciennement « article 83 »), 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'Epargne Retraite Obligatoire – PERO** (anciennement « article 83 ») : M. Sébastien Bazin, dirigeant mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS), réunit les conditions d'éligibilité au 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 annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de huit PASS. Conformément aux dispositions du Code de la sécurité sociale, les participants conservent leurs droits au titre de ce régime en cas de départ de l'entreprise avant la liquidation de leur retraite. Le montant de la cotisation versée au titre de 2022 à un organisme assureur dans le cadre de ce régime pour M. Sébastien Bazin s'élève à 26 327 euros. Le montant estimatif de la rente annuelle de M. Sébastien Bazin au titre de ce régime s'élève, à la date de clôture de l'exercice, à 4 104 euros. Pour la quote-part de cotisation correspondant au plafond d'exonération sociale (5 % de la rémunération dans la limite de cinq PASS), la Société verse le forfait social de 20 % sur la base du montant total de la cotisation employeur et le bénéficiaire a à sa charge le paiement de la Contribution sociale généralisée (CSG) et de la Contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS) sur la base du montant individuel qui lui a été accordé. Sur la quote-part de cotisation supérieure au plafond susvisé, la Société verse les cotisations de sécurité sociale (part patronale) et le bénéficiaire a à sa charge le paiement de la CSG, de la CRDS et des cotisations de sécurité sociale (part salariale).

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire (suite)	0 € perçu	S'agissant du **régime de retraite à prestations définies et à droits acquis** (dit régime « L. 137-11-2 ») : Monsieur Sébastien Bazin, dirigeant mandataire social de la Société, ayant plus de six mois d'ancienneté, étant présent au sein de la Société à la signature du règlement et percevant une rémunération de référence annuelle supérieure à huit PASS, 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*. Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, a en outre soumis le versement de la rente servie par le régime de retraite supplémentaire à prestations définies L. 137-11-2, pour l'année 2022, à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes : • l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %), • le *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %). La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 75 % déclenche l'acquisition des droits (en dessous de 75 %, l'acquisition des droits est calculée de manière linéaire). Le niveau d'atteinte de ces conditions, constaté et validé par le Conseil d'administration lors de la réunion du 23 février 2022 a permis l'acquisition de 100 % des droits au titre de l'exercice. Les droits acquis de Monsieur Sébastien Bazin, pour l'année 2022, s'est élevé à 37 525 euros soit 1,55 % de sa rémunération de référence annuelle 2022. Le montant de rente viagère finale acquis au titre de ce régime s'élève à 62 006 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.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
		Pour acquérir annuellement des droits, M. Sébastien Bazin devait avoir une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS et avoir rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année considérée. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever sa carrière dans le Groupe. À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. Le règlement du régime prévoit toutefois la possibilité de maintenir : • les droits potentiels au titre du régime en cas de révocation après l'âge de 55 ans, de mise en préretraite sur la période allant du départ de la Société jusqu'à la date de liquidation des droits au titre du régime de retraite de base, ou d'invalidité de 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 (« Article 83 ») décrit ci-dessus et issu des cotisations versées au titre des exercices antérieurs à 2020. Il a acquis progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime, jusqu'au 31 décembre 2019, en fonction de sa rémunération de référence annuelle (la rémunération de référence annuelle étant définie comme le salaire annuel brut de base, la rémunération variable et les éventuelles primes exceptionnelles versées au cours de l'exercice considéré). Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir : • part de la rémunération de référence comprise entre 4 PASS et 8 PASS : 1 % ; • part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 2 % ; • part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 3 % ; • part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 2 %. Le versement de la rente servie par ce régime de retraite supplémentaire à prestations définies était soumis à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes : • excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %) ; • *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. 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 2022, 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.

Projets de résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2023

À caractère ordinaire

/ PREMIÈRE RÉSOLUTION

Approbation des rapports et des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2022

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels, **approuve** le rapport du Conseil d'administration et les comptes sociaux annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2022, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Ces comptes font apparaître un bénéfice net comptable d'un montant de 163.722.783,18 euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

En application des dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée Générale **prend acte** de l'absence de dépenses et charges non déductibles des résultats au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 en application du (4) de l'article 39 du même Code.

/ DEUXIÈME RÉSOLUTION

Approbation des rapports et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés, **approuve** les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Ces comptes font apparaître un chiffre d'affaires consolidé de 4 224 millions d'euros et un résultat net part du Groupe de 402 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

/ TROISIÈME RÉSOLUTION

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2022

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, sur proposition du Conseil d'administration :

1. constatant que les comptes arrêtés au 31 décembre 2022 et approuvés par la présente Assemblée font ressortir un bénéfice net de 163.722.783,18 euros sur l'exercice, **approuve** la proposition d'affectation du résultat faite par le Conseil d'administration et **décide** d'affecter le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2022 de la façon suivante :
   - résultat de l'exercice : 163.722.783,18 euros,
   - report à nouveau : 1.650.214.385,78 euros,
   - montant distribuable : 1.813.937.168,96 euros,
   - distribution d'un dividende par action de 0,71 euro par action, assorti d'un dividende exceptionnel à hauteur de 0,34 euro par action, soit un dividende global de 276.183.383,70 euros (sur la base de 263.031.794 actions composant le capital social de la Société au 31 décembre 2022).

   Le solde, soit la somme de 1.537.753.785,26 euros, étant affecté au compte « report à nouveau » qui aura un nouveau solde de 1.537.753.785,26 euros ;
2. **décide** qu'en cas de variation à la hausse ou à la baisse du nombre d'actions ouvrant droit à dividende entre la clôture de l'exercice et la date de détachement du dividende, le montant global du dividende sera ajusté en conséquence et la contrepartie prélevée ou créditée sur le compte « report à nouveau » sera alors déterminée sur la base du dividende effectivement mis en paiement ;
3. **autorise** en conséquence le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à prélever ou créditer le compte « report à nouveau » des sommes nécessaires dans les conditions indiquées ci-dessus, lors de la mise en paiement du dividende ;

4. **décide** que le dividende sera détaché de l'action le 23 mai 2023 et mis en paiement le 25 mai 2023, étant précisé que la Société ne percevra pas de dividende au titre des actions qu'elle détiendrait en propre lors du détachement du dividende, les sommes correspondant au dividende non versé aux actions autodétenues étant affectées au compte « report à nouveau » et le montant global du dividende ajusté en conséquence.

   Pour les personnes physiques qui résident en France :

   (i) lors de la distribution, l'établissement payeur procédera, sauf exception, à un prélèvement forfaitaire non libératoire de l'impôt sur le revenu à un taux de 12,8 % (conformément à l'article 117 quater du Code général des impôts), auquel s'ajoutent les prélèvements sociaux à un taux de 17,2 %. Ce prélèvement sera imputable sur l'impôt sur le revenu dû (imposition définitive). L'excédent éventuel sera restituable,

   (ii) l'année suivante (année d'imposition définitive), à leur niveau, la somme sera :

   - soumise au prélèvement forfaitaire unique de 12,8 % (conformément à l'article 200 A, 1 du Code général des impôts), ou
   - sur option globale, soumise au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 % (conformément à l'article 200 A, 2 et à l'article 158, 3-2° du Code général des impôts).

   Pour les personnes physiques qui résident hors de France, lors de la distribution, l'établissement payeur procédera à une retenue à la source à un taux de 12,8 % sous réserve des conventions fiscales applicables (conformément à l'article 119 bis, 2 et à l'article 187, 1-2° du Code général des impôts).

5. **prend acte**, conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, que la Société a distribué lors des trois derniers exercices les dividendes suivants, intégralement éligibles à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158, 3-2° du Code général des impôts :

Exercice	2019	2020	2021
Dividende total *(en euros)*	0	0	0
Dividende par action *(en euros)*	0	0	0

/ QUATRIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat de M. Sébastien Bazin en qualité d'Administrateur de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat d'Administrateur de Monsieur Sébastien Bazin, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois (3) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2025.

/ CINQUIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat de Mme Iris Knobloch en qualité d'Administratrice de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat d'Administratrice de Madame Iris Knobloch, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois (3) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2025.

/ SIXIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat de M. Bruno Pavlovsky en qualité d'Administrateur de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat d'Administrateur de Monsieur Bruno Pavlovsky, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois (3) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2025.

/ SEPTIÈME RÉSOLUTION

Nomination de Mme Anne-Laure Kiechel en qualité d'Administratrice de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **décide de nommer** en qualité d'Administratrice, Madame Anne-Laure Kiechel, pour une durée de trois (3) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2025.

/ HUITIÈME RÉSOLUTION

Approbation du rapport sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre *2022 (say on pay ex post)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, **approuve**, en application du I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce relatives aux éléments de rémunération des mandataires sociaux telles que présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans la section 4 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2022.

/ NEUVIÈME RÉSOLUTION

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Sébastien Bazin en qualité de Président-directeur général *(say on pay ex post)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, **approuve,** en application du II de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Sébastien Bazin, en sa qualité de Président-directeur général tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans la section 4 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2022 ainsi qu'en annexe du rapport du Conseil d'administration sur les projets de résolutions.

/ DIXIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2023 *(say on pay ex ante)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, **approuve**, en application du II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération du Président-directeur général pour l'exercice 2023 telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans la section 4.5.1 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2022.

/ ONZIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2023 *(say on pay ex ante)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, **approuve,** en application du II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération des Administrateurs pour l'exercice 2023 telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans la section 4.5.2 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2022.

/ DOUZIÈME RÉSOLUTION

Approbation d'une convention réglementée avec la Fondation de France

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce, **approuve** la convention autorisée par le Conseil d'administration le 23 février 2022, consistant en une convention de mécénat avec la Fondation de France agissant au nom et pour le compte de la Fondation G&G Pélisson, et **prend acte** des conclusions du rapport spécial des Commissaires aux Comptes précité.

/ TREIZIÈME RÉSOLUTION

Approbation d'une convention réglementée avec Accor Acquisition Company

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce, **approuve** la convention autorisée par le Conseil d'administration le 20 mai 2022, consistant en un renouvellement de la convention de mise à disposition de locaux au profit d'Accor Acquisition Company, une *special purpose acquisition company* (SPAC) dont Accor est le sponsor, et **prend acte** des conclusions du rapport spécial des Commissaires aux Comptes précité.

/ QUATORZIÈME RÉSOLUTION

Approbation d'une convention réglementée avec Paris Saint-Germain Football

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce, **approuve** la convention autorisée par le Conseil d'administration le 19 juin 2022, consistant une nouvelle convention de partenariat avec Paris Saint-Germain Football, et **prend acte** des conclusions du rapport spécial des Commissaires aux Comptes précité.

/ QUINZIÈME RÉSOLUTION

Approbation d'une convention réglementée avec Rotana Music

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce, **approuve** la convention autorisée par le Conseil d'administration le 23 février 2022, consistant en un contrat de souscription d'actions de la société Rotana Music Holding Limited (« **Rotana Music** »), ainsi qu'un pacte d'actionnaires avec les autres actionnaires de la société Rotana Music, et **prend acte** des conclusions du rapport spécial des Commissaires aux Comptes précité.

/ SEIZIÈME RÉSOLUTION

Autorisation au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et du Règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché et du Règlement Délégué (UE) n° 2016/1052 du 8 mars 2016 :

1. **autorise** le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à opérer sur les actions ordinaires de la Société. Le Conseil d'administration pourra procéder ou faire procéder à des achats, cessions ou transferts des actions ordinaires de la Société, dans le respect des textes susvisés, en vue des affectations suivantes :
   - annulation ultérieure des actions ordinaires acquises, dans le cadre d'une réduction de capital décidée ou autorisée en vertu de la dix-septième résolution de la présente Assemblée Générale ou de toute résolution ayant le même objet que celle-ci qui viendrait à être autorisée par une autre Assemblée Générale de la Société,
   - mise en œuvre de tous plans d'actionnariat salarié, notamment de plans d'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce, de plans d'épargne Groupe (ou plans assimilés) dans le cadre des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants et L. 22-10-56 et suivants du Code de commerce,
   - remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions ordinaires 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 l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conformément 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. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;
2. **fixe** (i) à 10 % du capital social (étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale) le nombre maximal d'actions ordinaires susceptibles d'être acquises, (ii) à 70 euros (hors frais d'acquisition) le prix d'achat maximal par action et (iii) en application de l'article R. 225-151 du Code de commerce à 1,84 milliard d'euros le montant maximal de l'opération, et **délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, le pouvoir d'ajuster ce prix d'achat maximal afin de tenir compte de l'incidence sur la valeur de l'action d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tout autre actif, ou de toute autre opération portant sur le capital social ou les capitaux propres de la Société ; lesdits plafonds s'entendent déduction faite, le cas échéant, du nombre et du prix de vente des actions ordinaires revendues pendant la durée de l'autorisation lorsque ces dernières auront été acquises pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le Règlement général de l'Autorité des marchés financiers ;

3. **décide** que (i) les opérations sur les actions ordinaires pourront être effectuées et payées par tous moyens, dans les conditions et limites prévues par les textes en vigueur à la date des opérations considérées, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris par utilisation de mécanismes optionnels, d'instruments financiers dérivés – notamment l'achat ou la vente d'options d'achat ou de vente – ou de valeurs mobilières donnant droit à des actions ordinaires de la Société, et que (ii) la part maximale du capital pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions ;

4. **décide** qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'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, sauf à l'exécuter afin de satisfaire une livraison de titres engagée et annoncée avant le lancement de ladite offre publique ;

5. **délègue** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour décider de la mise en œuvre de la présente autorisation, en préciser, si nécessaire, les termes et arrêter les modalités, et, plus généralement, d'accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités, prendre toutes décisions, conclure tous accords et généralement faire tout ce qui est utile ou nécessaire à la bonne fin des opérations envisagées ; et

6. **décide** que la présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

À caractère extraordinaire

/ DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

Autorisation au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation d'actions autodétenues

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce :

1. **autorise** le Conseil d'administration à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, par annulation de tout ou partie des actions ordinaires acquises par la Société, dans la limite, par période de vingt-quatre (24) mois, de 10 % du capital social (étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale) ;

2. **confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions fixées par la loi, pour :
   - procéder à cette ou ces réductions de capital,
   - en arrêter le montant définitif, en fixer les modalités et en constater la réalisation,
   - imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes,
   - affecter la fraction de la réserve légale devenue disponible en conséquence de la réduction de capital,
   - constater la réalisation de la ou des réductions de capital consécutives aux opérations autorisées dans le cadre de la présente résolution,
   - procéder à la modification corrélative des statuts et, plus généralement, d'accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités, prendre toutes décisions, conclure tous accords et généralement faire tout ce qui est utile ou nécessaire à la bonne fin de cette opération,

   le tout conformément aux dispositions légales ou réglementaires en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation ;

3. **décide** que la présente autorisation est donnée pour une durée de vingt-quatre (24) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

/ DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-132 à L. 225-134, L. 228-91 à L. 228-93 et L. 22-1049 et suivants :

1. **délègue** au Conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou devises étrangères ou unités de compte fixées par référence à plusieurs devises, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, étant précisé d'une part, que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles et, d'autre part, que la présente autorisation s'entend sans préjudice de la compétence attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Conseil d'administration pour émettre des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants ;

2. **décide** que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 50 % du capital social (étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;

3. **décide** en outre que le montant nominal maximal des obligations ou autres titres de créance donnant accès à des titres de capital à émettre, susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, est de 9,15 milliards d'euros ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises ou unités de compte ;

4. **décide** que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

   Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, une ou plusieurs des facultés ci-après :
   - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
   - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix,
   - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;

5. **décide** que toute émission de bons de souscription d'actions à émettre de la Société susceptible d'être réalisée, pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes ;

6. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;

7. **constate et décide** en tant que de besoin que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

8. **décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
   - décider l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre,
   - décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
   - déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital et de la ou des émission(s) à réaliser, notamment la nature, les caractéristiques et les modalités des valeurs mobilières à émettre, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, le prix et la date de jouissance des titres à émettre, les modalités de leur libération, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société ou de sociétés dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination,

- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger par tous moyens, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales et réglementaires,
- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
- à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
- fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder à la modification corrélative des statuts,
- d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ; et

9. **décide** que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

/ DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social, par offre au public

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-134 à L. 225-136, L. 228-91 à L. 228-93, L. 22-10-49, L. 22-10-51 et L. 22-10-52 :

1. **délègue** au Conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, par offre au public à l'exclusion des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou devises étrangères ou unités de compte fixées par référence à plusieurs devises, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, étant précisé d'une part, que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles et d'autre part que la présente autorisation s'entend sans préjudice de la compétence attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Conseil d'administration pour émettre des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants. Il est précisé que l'émission de ces titres nouveaux pourra être décidée à l'effet de rémunérer des titres apportés à toute offre publique comportant une composante d'échange initiée par la Société en France ou à toute autre opération relevant d'un droit étranger ayant le même effet, visant les titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés par l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ;

2. **décide** que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10 % du capital social (étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;

3. **décide** que ces augmentations de capital pourront résulter de l'exercice d'un droit d'attribution, par voie de conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon, ou de toute autre manière, résultant de toutes valeurs mobilières émises par toute société dont la Société détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital, sous réserve de l'autorisation par l'Assemblée Générale de cette dernière ;

4. **décide** en outre que le montant nominal maximal des obligations ou autres titres de créance donnant accès à des titres de capital à émettre, susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 1,84 milliard d'euros, ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises ou unités de compte ;

5. **décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières à émettre au titre de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'administration en application des articles L. 225-135 et L. 22-10-51 du Code de commerce, la faculté de conférer aux actionnaires un délai de priorité de souscription, d'une durée qui ne pourra être inférieure à trois jours de bourse et selon des modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée. Ce délai de priorité ne donne pas lieu à la création de droits négociables et devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire ; il pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible, étant précisé que les titres non souscrits ainsi feront l'objet d'un placement public en France ou à l'étranger ou sur le marché international ;

6. **décide** que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou autres valeurs mobilières, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou les deux des facultés ci-après :
   - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
   - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;

7. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;

8. **constate** et décide en tant que de besoin que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société et susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

9. **prend acte** du fait que :
   - le prix d'émission des actions ordinaires émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission, après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance,
   - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimal défini à l'alinéa précédent,
   - la conversion, le remboursement ou généralement la transformation en actions de chaque valeur mobilière donnant accès à des titres de capital à émettre se fera, compte tenu de la valeur nominale de l'obligation ou de ladite valeur mobilière, en un nombre d'actions tel que la somme perçue par la Société, pour chaque action, soit au moins égale au prix de souscription minimal défini au premier alinéa du présent paragraphe ;

10. **décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
    - décider l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre,
    - décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
    - déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital et de la ou des émission(s) à réaliser, notamment la nature, les caractéristiques et les modalités des valeurs mobilières à émettre, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, le prix et la date de jouissance des titres à émettre, les modalités de leur libération, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société ou de sociétés dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination,
    - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou aux valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
    - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger par tous moyens, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales et réglementaires,
    - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,

- en cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique ayant une composante d'échange (OPE), arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser et déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, soit d'une OPE, soit d'une offre alternative d'achat ou d'échange, soit d'une offre unique proposant l'achat ou l'échange des titres visés contre un règlement en titres et en numéraire, soit d'une offre publique d'achat (OPA) ou d'échange à titre principal, assortie d'une OPE ou d'une OPA à titre subsidiaire, ou de toute autre forme d'offre publique conforme à la loi et la réglementation applicables à ladite offre publique,
- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
- fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder à la modification corrélative des statuts, d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ; et

11. **décide** que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

/ VINGTIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social, par offre visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-91 à L. 228-93, L. 22-10-49, L. 22-10-51 et L. 22-10-52 :

1. **délègue** au Conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, par offre s'adressant à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs tels que visés au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou devises étrangères ou unités de compte fixées par référence à plusieurs devises, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, étant précisé d'une part, que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles et d'autre part que la présente autorisation s'entend sans préjudice de la compétence attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Conseil d'administration pour émettre des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants ;

2. **décide** que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10 % du capital social (étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;

3. **décide** que ces augmentations de capital pourront résulter de l'exercice d'un droit d'attribution, par voie de conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon, ou de toute autre manière, résultant de toutes valeurs mobilières émises par toute société dont la Société détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital, sous réserve de l'autorisation par l'Assemblée Générale de cette dernière ;

4. **décide** en outre que le montant nominal maximal des obligations ou autres titres de créance donnant accès à des titres de capital à émettre, susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 1,84 milliard d'euros, ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises ou unités de compte ;

5. **décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières à émettre au titre de la présente résolution ;

6. **décide** que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou autres valeurs mobilières, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou les deux des facultés ci-après :
   - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
   - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;
7. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;
8. **constate et décide** en tant que de besoin que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
9. **décide** que :
   - le prix d'émission des actions ordinaires émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission, après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance,
   - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimal défini à l'alinéa précédent,
   - la conversion, le remboursement ou généralement la transformation en actions de chaque valeur mobilière donnant accès à des titres de capital à émettre se fera, compte tenu de la valeur nominale de l'obligation ou de ladite valeur mobilière, en un nombre d'actions tel que la somme perçue par la Société, pour chaque action, soit au moins égale au prix de souscription minimal défini au premier alinéa du présent paragraphe ;
10. **décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
    - décider l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre,
    - arrêter la liste ou la catégorie des personnes auxquelles l'émission sera réservée,
    - décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
    - déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital, de la ou des émission(s) à réaliser, notamment la nature, les caractéristiques et les modalités des valeurs mobilières à émettre, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, le prix et la date de jouissance des titres à émettre, les modalités de leur libération, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société ou de sociétés dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination,
    - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou aux valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
    - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger par tous moyens, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales et réglementaires,
    - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
    - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
    - fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
    - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder à la modification corrélative des statuts,
    - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et, plus généralement, d'accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités, prendre toutes décisions, conclure tous accords et généralement faire tout ce qui est utile ou faire le nécessaire à la bonne fin de l'émission, la cotation et le service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ; et
11. **décide** que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

/ VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à l'augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social avec ou sans droit préférentiel de souscription

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce :

1. **délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider d'augmenter, dans la limite du plafond global fixé par la vingt-quatrième résolution de la présente Assemblée Générale, le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les conditions et limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, dans les 30 jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale), notamment en vue d'octroyer une option de surallocation conformément aux pratiques de marché ;
2. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ; et
3. **décide** que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

/ VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce, et notamment de son article L. 22-10-53 :

1. **délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, les pouvoirs nécessaires pour procéder, hors offre publique d'échange, à des augmentations du capital social par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières diverses donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société, d'un montant nominal maximal ne pouvant excéder 10 % du capital social (étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale), en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 ne sont pas applicables, étant précisé que la présente autorisation s'entend sans préjudice de la compétence attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Conseil d'administration pour émettre des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants ;
2. **décide** en outre que le montant nominal maximal des obligations ou autres titres de créance donnant accès à des titres de capital à émettre, susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 1,84 milliard d'euros, ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises ou unités de compte ;
3. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;
4. **décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente résolution, et notamment pour fixer la nature et le nombre de valeurs mobilières à créer, leurs caractéristiques et les modalités de leur émission, approuver l'évaluation des apports et l'octroi des avantages particuliers, de réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers et, concernant lesdits apports, en constater la réalisation, imputer tous frais, charges et droits sur les primes, augmenter le capital social et procéder à la modification corrélative des statuts ;
5. **précise** que conformément à la loi, le Conseil d'administration statuera, s'il est fait usage de la présente délégation, sur le rapport d'un ou plusieurs Commissaires aux apports conformément à l'article L. 225-147 du Code de commerce ; et
6. **décide** que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

/ VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6 et L. 225-130, L. 22-10-49 et L. 22-10-50 du Code de commerce :

1. **délègue** au Conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, le cas échéant conjointement avec une augmentation de capital en numéraire réalisée en vertu des dix-huitième à vingt-deuxième résolutions de la présente Assemblée Générale, et sous forme d'émission d'actions nouvelles ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes ;

2. **décide** que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 50 % du capital social (étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;

3. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;

4. **décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment :
   - d'arrêter toutes les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment fixer le montant et la nature des réserves et primes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet et procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions,
   - de décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables, que les actions correspondantes seront vendues et que les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par le Code de commerce,
   - de prendre toutes les dispositions utiles et conclure tous accords afin d'assurer la bonne fin de la ou des opérations envisagées et, plus généralement, d'accomplir tous actes et formalités et généralement faire tout ce qui est utile ou nécessaire à l'effet de rendre définitive la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente délégation ainsi que procéder à la modification corrélative des statuts ; et

5. **décide** que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

/ VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

Limitation du montant global des augmentations de capital pouvant être réalisées en vertu des délégations précédentes

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **décide :**

1. de fixer à 50 % du capital social (étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale) le montant nominal maximal global des augmentations de capital social, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées au Conseil d'administration par les dix-huitième à vingt-troisième résolutions ; et

2. de fixer à 10 % du capital social (étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale) le montant nominal maximal global des augmentations de capital social, immédiates ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées au Conseil d'administration par les dix-neuvième à vingt-deuxième résolutions,

étant précisé qu'à ces montants nominaux s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.

/ VINGT-CINQUIÈME 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'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux Comptes, et conformément aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et L. 225-129, L. 225-129-2 à L. 225-129-6, L. 22-10-49, L. 225-138-1 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. **délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, au profit des salariés et retraités éligibles de la Société et des sociétés françaises et étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, adhérentes d'un ou de plusieurs Plan d'Épargne Entreprise mis en place au sein du groupe Accor, étant précisé que la présente résolution pourra être utilisée pour mettre en œuvre des formules structurées ;

2. **autorise** le Conseil d'administration, dans le cadre de cette ou ces augmentations de capital, à attribuer gratuitement des actions et/ou d'autres titres donnant accès au capital, à titre de substitution de tout ou partie de la décote et/ou d'abondement, dans les limites prévues à l'article L. 3332-21 du Code du travail ;

3. **décide** que le montant nominal maximum des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 2 % du montant du capital social de la Société au jour de la décision du Conseil d'administration de procéder à l'augmentation de capital, étant précisé qu'à cette limite s'ajoutera, le cas échéant, le nombre d'actions supplémentaires à émettre au titre des ajustements susceptibles d'être opérés pour préserver, conformément aux dispositions législatives, réglementaires ou, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société ;

4. **décide** que le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être (i) ni supérieur à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription, (ii) ni inférieur à cette moyenne diminuée de la décote maximale prévue par la réglementation en vigueur au jour de la décision ;

5. **autorise** expressément le Conseil (ou son délégué) à réduire ou supprimer la décote le cas échéant consentie, s'il le juge opportun, dans les limites légales et réglementaires applicables, notamment pour tenir compter, inter alia, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables dans les pays de résidence des adhérents à un Plan d'Épargne bénéficiaires de l'augmentation de capital ;

6. **décide** que, le cas échéant, les caractéristiques des autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société seront arrêtées par le Conseil d'administration dans les conditions fixées par la réglementation ;

7. **décide** de supprimer, en faveur des bénéficiaires ci-dessus indiqués, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou aux valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente autorisation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs, en cas d'attribution gratuite aux bénéficiaires d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, à tout droit auxdites actions et/ou valeurs mobilières, y compris à la partie des réserves, bénéfices ou primes incorporées au capital à raison de l'attribution des titres réalisée sur le fondement de la présente résolution ;

8. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;

9. **confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, à l'effet notamment de :
   - déterminer le périmètre des sociétés éligibles à l'offre de souscription,
   - décider que les souscriptions pourront être réalisées par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise ou de toute autre structure ou entité permise par les dispositions légales ou directement,
   - fixer les dates d'ouverture et de clôture de la période de souscription,
   - fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance (même rétroactive) des actions et/ou autres valeurs mobilières donnant accès au capital, les règles de réduction applicables aux cas de sursouscription, ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
   - en cas d'attribution gratuite d'actions, fixer la nature, les caractéristiques et le nombre d'actions à émettre, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et d'arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions dans les limites légales et réglementaires en vigueur et, le cas échéant, d'imputer sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions,
   - procéder à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence de l'opération sur le capital de la Société et fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires,

- le cas échéant, prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
- constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions effectivement souscrites, et accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités et généralement faire tout ce qui est utile ou nécessaire à la bonne fin de cette opération,
- le cas échéant, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital,
- conclure tous accords, d'accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités en ce compris procéder aux formalités consécutives aux augmentations de capital et aux modifications corrélatives des statuts et généralement faire tout ce qui est utile ou nécessaire à la bonne fin de ces opérations,
- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées ;

10. **décide** que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

/ VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, les valeurs mobilières émises étant réservées à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce et notamment l'article L. 225-129-2, ainsi que les articles L. 225-138 et L. 228-91 du même Code :

1. **prend acte** du fait que, dans certains pays, en raison des difficultés ou incertitudes juridiques, fiscales ou pratiques, la mise en œuvre d'offres d'actionnariat salarié pourrait nécessiter la mise en œuvre de formules alternatives à celles offertes aux salariés des sociétés françaises du groupe Accor adhérents d'un Plan d'Épargne d'Entreprise ;

2. **délègue** en conséquence au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la compétence pour décider l'émission, en une ou plusieurs fois, d'actions ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dont la souscription sera réservée à tout établissement financier ou filiale contrôlée dudit établissement ou à toutes entités de droit français ou étranger, dotées ou non de la personnalité morale, ayant pour objet exclusif de souscrire, détenir et céder des actions et/ou toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, pour la mise en œuvre de formules structurées dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié international du groupe Accor ;

3. **décide** que le montant nominal maximum d'augmentation de capital de la Société susceptible d'être réalisée, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 2 % du montant du capital social de la Société au jour de la décision du Conseil d'administration de procéder à l'augmentation de capital, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond prévu dans la vingt-cinquième résolution soumise à la présente Assemblée Générale ;

4. **décide** qu'il ne pourra être fait usage de la présente délégation de compétence que pour les besoins d'une offre d'actionnariat salarié donnant par ailleurs lieu à l'utilisation de la délégation conférée en vertu de la vingt-cinquième résolution de la présente Assemblée Générale et qu'aux seules fins de répondre à l'objectif énoncé au premier paragraphe de la présente résolution ;

5. **décide** que le prix d'émission des nouvelles actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre en vertu de la présente délégation sera fixé par le Conseil d'administration sur la base du cours de l'action de la Société sur le marché réglementé Euronext Paris ; ce prix sera égal à la moyenne des cours côtés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la période de souscription à l'augmentation de capital réalisée en vertu de la vingt-cinquième résolution de la présente Assemblée Générale, diminuée d'une décote ne pouvant excéder la décote maximale prévue par l'article L. 3332-19 du Code du travail ;

6. **décide** de supprimer au profit de la catégorie des bénéficiaires susvisée, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital pouvant être émises en vertu de la présente résolution laquelle emporte également renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les valeurs mobilières donnant accès au capital émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;

7. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;

8. **confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation, dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus, à l'effet notamment :
   - de fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et d'arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (qui pourra être rétroactive), la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
   - d'arrêter la liste du ou des bénéficiaire(s) de la suppression du droit préférentiel de souscription au sein de la catégorie susvisée, ainsi que le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire par chacun d'eux,
   - d'arrêter les dates d'ouverture et de clôture des périodes de souscription,
   - de constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence du montant des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital qui seront effectivement souscrites,
   - le cas échéant, à sa seule initiative, d'imputer les frais des augmentations sur le montant des primes qui y sont afférentes,
   - de déterminer et procéder à tous ajustements destinés à préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital,
   - de conclure tous accords, d'accomplir directement ou indirectement par mandataire toutes opérations et formalités, en ce compris procéder aux formalités consécutives aux augmentations de capital et aux modifications corrélatives des statuts,
   - d'une manière générale, de passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, de prendre toutes mesures et décisions et d'effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
9. **décide** que la présente délégation est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée Générale.

À caractère ordinaire

/ VINGT-SEPTIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions à attribuer gratuitement aux actionnaires en cas d'offre publique portant sur les titres de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du II de l'article L. 233-32 du Code de commerce :

1. **délègue** au Conseil d'administration la compétence de procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, en cas d'offre publique portant sur les titres de la Société, de bons permettant de souscrire, à des conditions préférentielles, à une ou plusieurs actions de la Société et d'attribuer gratuitement lesdits bons à tous les actionnaires de la Société ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera ;

2. **décide** que le montant nominal maximal de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice de ces bons ne pourra excéder 25 % du capital social, étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale et que ce montant sera, le cas échéant, majoré du montant correspondant à la valeur nominale des titres nécessaires à la réalisation des ajustements susceptibles d'être effectués, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de ces bons, et décide que le nombre maximum de bons de souscription pouvant être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder un nombre égal au nombre d'actions composant le capital social lors de l'émission des bons ;

3. **décide** que la présente délégation ne pourra être mise en œuvre par le Conseil d'administration qu'après avis positif préalable d'un Comité ad hoc du Conseil d'administration présidé par la Vice-présidente du Conseil d'administration et composé de trois Administrateurs indépendants, ce Comité devant lui-même se prononcer après consultation d'un conseil financier qu'il aura choisi ;

4. **décide** que les bons émis au titre de la présente délégation ne seront pas exerçables et deviendront caducs de plein droit en cas d'échec de l'offre et de toute offre concurrente éventuelle ou si ces dernières devenaient caduques ou étaient retirées, et décide que, dans ce cas, la présente délégation sera réputée n'avoir pas été utilisée et conservera en conséquence tous ses effets, les bons ainsi devenus caducs n'étant pas pris en compte pour le calcul du nombre maximum de bons pouvant être émis au titre d'une utilisation ultérieure de la présente délégation ;

5. **constate** et décide en tant que de besoin que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les bons de souscription émis en vertu de la présente résolution donneraient droit ;

6. **décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et la présente résolution, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
   - fixer les conditions relatives à l'émission et à l'attribution gratuite de ces bons, avec faculté d'y surseoir ou d'y renoncer, et le nombre de bons à émettre,
   - fixer les conditions d'exercice de ces bons, qui devront être relatives aux termes de l'offre ou de toute offre concurrente éventuelle, ainsi que les autres caractéristiques de ces bons, et notamment le prix d'exercice ou les modalités de détermination de ce prix,
   - fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des bons, conformément aux dispositions légales, réglementaires ou contractuelles,
   - fixer les conditions de toute augmentation de capital résultant de l'exercice de ces bons, fixer la date de jouissance des actions à émettre et, s'il le juge opportun, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
   - constater les augmentations du capital social résultant de l'exercice des bons, procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société, et, plus généralement, d'accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités, prendre toutes décisions, conclure tous accords et généralement faire tout ce qui est utile ou nécessaire à la bonne fin de cette opération ; et
7. **décide** que la présente délégation est donnée pour une durée expirant à la fin de la période d'offre de toute offre publique visant la Société et déposée dans les quatorze (14) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

/ VINGT-HUITIÈME RÉSOLUTION

Pouvoirs pour formalités

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, **confère** tous pouvoirs au porteur d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente Assemblée Générale en vue de l'accomplissement de toutes formalités et effectuer tous dépôts ou formalités prévus par les lois et règlements en vigueur.

Composition du Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2023 (1)

Asma Abdulrahman Al-Khulaifi

Avocate
Membre Fondateur de MENA *Women In Law* (MENA WIL)
Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2025

Ugo Arzani

Directeur Distribution et Biens de consommation de Qatar Investment Authority
Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2025

Hélène Auriol Potier

Administratrice indépendante
Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2025

Sébastien Bazin

Président-directeur général
Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2026

Iliane Dumas

Administratrice représentant les salariés
Cheffe de projet Diversité et Inclusion au sein de la Direction Talent et Culture de Accor
Échéance du mandat d'Administratrice
2 mai 2023(2)

Qionger Jiang

Administratrice indépendante
Directrice Générale et Directrice artistique de Shang Xia
Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2025

---

(1) Sous réserve de l'adoption des résolutions n° 4 à 7 par l'Assemblée Générale
(2) Approbation de son renouvellement en cours

Anne-Laure Kiechel

Administratrice indépendante
Fondatrice et présidente [1] de Global Sovereign Advisory
Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2026

Iris Knobloch

Administratrice indépendante
Vice-présidente du Conseil d'administration et Administratrice référente de Accor
Présidente-directrice générale de Deezer
Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2026

Bruno Pavlovsky

Administrateur indépendant
Président de Chanel SAS et Président des activités Mode de Chanel
Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2026

Nicolas Sarkozy

Administrateur indépendant
Président des Républicains jusqu'en novembre 2016
Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2025

Christine Serre

Administratrice représentant les salariés
Business developer hotel sale relations Europe du Sud de Accor
Échéance du mandat d'Administratrice
27 janvier 2024

Isabelle Simon

Administratrice indépendante
Secrétaire générale et membre du Comité exécutif du groupe Thales
Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2025

Sarmad Zok

Directeur général de Kingdom Hotel Investments UK Ltd et *Non-Executive Board Director* de Kingdom Holding Company
Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2025

(1) à travers la société KIECHEL

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2022

A l'Assemblée Générale de la société Accor,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Accor relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, 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 cidessus 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 2022 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. 8239 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ciavant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Evaluation des actifs incorporels

Risques identifiés	Notre réponse
Au 31 décembre 2022, la valeur nette comptable des actifs incorporels s'élève à M€ 5 410, soit environ 46 % du total de l'actif. Cet actif immobilisé est composé d'écarts d'acquisition (M€ 2 282), de marques (M€ 2 005) et de contrats (M€ 905) principalement comptabilisés lors d'opérations de croissance externe, ainsi que d'autres immobilisations incorporelles (M€ 217). Ces actifs incorporels ont fait l'objet d'une reprise nette de pertes de valeur d'un montant total de M€ 10 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022. 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 dès l'apparition d'indices objectifs de perte de valeur et, au minimum, une fois par an pour les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité ne peut être déterminée. Une provision pour dépréciation est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable devient inférieure à la valeur nette comptable. La valeur recouvrable des actifs incorporels est généralement approchée par la valeur d'utilité dont l'estimation repose sur des flux de trésorerie futurs tenant compte de la crise sanitaire et des conditions observées de sortie de la crise. La détermination de la valeur recouvrable et sa sensibilité aux principales données et hypothèses requiert des jugements et estimations importants de la direction. Au 31 décembre 2022, conformément à la norme IAS 36 – Dépréciation d'actifs, la direction a évalué l'existence d'indicateurs de perte de valeur ou, dans le cas inverse, d'indices que la perte de valeur a diminué ou n'existe plus. La reprise éventuelle est basée sur les nouvelles estimations de la valeur recouvrable pour les actifs incorporels (autres que l'écart d'acquisition). La valeur recouvrable des actifs est déterminée à partir de la valeur d'utilité basée sur l'actualisation des flux futurs de trésorerie estimés à partir du plan d'affaires de la société. Par conséquent, le groupe a réalisé des tests de dépréciation sur les écarts d'acquisition, les marques à durée de vie indéfinie et les autres immobilisations incorporelles en cas d'indicateur de perte de valeur identifié au 31 décembre 2022. Compte tenu de la valeur significative des actifs incorporels figurant au bilan, de la sensibilité des tests de dépréciation à certaines données et hypothèses majeures et des jugements de la direction dans un contexte évolutif, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des actifs incorporels comme un point clé de l'audit.	Nos travaux ont principalement consisté à : • prendre connaissance du processus mis en œuvre par la direction pour évaluer les actifs incorporels et apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs recouvrables des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGTs auxquels les actifs incorporels sont rattachés ; • examiner les groupes d'UGTs au niveau desquels les écarts d'acquisition sont suivis par la direction et apprécier leur cohérence avec l'organisation interne du groupe, le niveau auquel les investissements sont suivis et le reporting interne ; • corroborer l'existence des indicateurs de perte de valeur ou des indices que la perte de valeur a diminué ou n'existe plus sur les actifs autres que l'écart d'acquisition, identifiés par la direction au 31 décembre 2022 ; • apprécier, avec l'aide de nos experts en évaluation, la pertinence des modèles d'évaluation utilisés, des taux de croissance long terme et des taux d'actualisation appliqués au regard des pratiques de marché. Nous avons également vérifié le correct calcul de ces modèles et leur cohérence avec les principales données source ; • apprécier la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les plans d'affaires de la direction, tenant compte des tendances observées de sortie de la crise sanitaire, des perspectives de marché et des risques liés aux changements climatiques. Nous avons également réalisé, le cas échéant, des analyses de sensibilité sur les tests de dépréciation ; • apprécier le caractère approprié des informations présentées dans la note 8.3 « 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 données dans le rapport sur la gestion du groupe du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extrafinancière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

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.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, 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 par votre assemblée générale du 16 juin 1995 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres et du 30 avril 2019 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2022, le cabinet ERNST & YOUNG et Autres était dans la vingt-huitième année et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la quatrième année de sa mission sans interruption.

Antérieurement à ERNST & YOUNG et Autres (anciennement dénommé Barbier Frinault et Autres), le cabinet Barbier Frinault et Associés était Commissaire aux Comptes depuis 1970.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que cellesci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.-

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit, de la compliance et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sousjacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit, de la compliance et des risques

Nous remettons au comité d'audit, de la compliance et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, de la compliance et des risques figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit, de la compliance et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit, de la compliance et des risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense,

le 20 mars 2023

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	ERNST & YOUNG et Autres	
Cédric Haaser	Jean-Christophe Goudard	François-Guillaume Postel

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2022)

A l'Assemblée Générale de la société

Accor

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 relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, 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 2022 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. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation 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 2022, la valeur nette comptable des titres de participation s'élevait à M€ 5 964, soit environ 54 % du total de l'actif.

Comme indiqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables » au paragraphe c) « Les immobilisations financières » de l'annexe aux comptes annuels, lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constituée. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de la quote-part des capitaux propres de la filiale que les titres représentent et, le cas échéant, en fonction i) des valeurs issues de transactions récentes, ii) des éléments historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres, iii) des éléments actuels tels que la rentabilité de l'entreprise ou la valeur réelle des actifs sous-jacents, iv) des éléments futurs correspondant aux perspectives de rentabilité ou de réalisation et aux tendances de la conjoncture économique, v) de l'excédent brut d'exploitation moyen des deux dernières années auquel un multiple est appliqué.

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 :

- apprécier les méthodes d'évaluation utilisées par la direction ;
- rapprocher les capitaux propres retenus avec les données sources issues des comptes des filiales concernées et examiner les éventuels ajustements opérés, ainsi que la documentation sous-tendant ces ajustements ;
- examiner la correcte détermination i) de la valeur d'utilité sur la base des méthodes retenues par la direction et ii) de la dépréciation éventuelle ;
- apprécier le caractère approprié des informations présentées dans les notes 1.c) « Les immobilisations financières », 6. « Mouvements des titres de participation et autres titres immobilisés en 2022 » et 7. « Etat des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2022 » de l'annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

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 par les assemblées générales du 16 juin 1995 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres et du 30 avril 2019 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2022, le cabinet ERNST & YOUNG et Autres était dans la vingt-huitième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la quatrième année.

Antérieurement à ERNST & YOUNG et Autres (anciennement dénommé Barbier Frinault et Autres), le cabinet Barbier Frinault et Associés était Commissaire aux Comptes depuis 1970.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit, de la compliance et des risques, de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit, de la compliance et des risques

Nous remettons au comité d'audit, de la compliance et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, de la compliance et des risques, figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit, de la compliance et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit, de la compliance et des risques, des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris-La Défense,

le 20 mars 2023

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	ERNST & YOUNG et Autres	
Cédric HAASER	Jean-Christophe GOUDARD	François-Guillaume POSTEL

Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022

A 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

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Avec la Fondation de France agissant au nom et pour le compte de la Fondation G&G Pélisson

Personne concernée

M. Gérard Pélisson, co-fondateur de la Fondation G&G Pélisson et co-président fondateur de votre société jusqu'au 6 mars 2023.

Nature et objet

Conclusion d'une convention de mécénat au profit de la Fondation de France agissant au nom et pour le compte de la Fondation G&G Pélisson.

Modalités

Le conseil d'administration du 23 février 2022 a autorisé la conclusion de cette convention de mécénat afin de soutenir financièrement, aux côtés des propriétaires franchisés Accor, les travaux d'extension de l'Institut Paul-Bocuse, l'un des fleurons de l'enseignement hôtelier et de la restauration en France.

L'investissement maximal pour la société au titre de cette convention s'élève à M€ 3 sur une durée qui ne saurait excéder quatre ans, étant précisé que les versements à effectuer par la société seront d'un montant égal au montant versé par les propriétaires franchisés du groupe Accor.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante :

Par cette convention, la société entend renforcer sa visibilité en participant, d'une part, au rayonnement et au développement de l'Institut Paul Bocuse, dont l'enseignement permet la formation d'étudiants en hôtellerie et restauration, alors que la crise sanitaire a engendré une pénurie de talents dans ces secteurs. D'autre part, ce soutien participe à la valorisation du savoir-faire, de l'héritage culturel et de l'art de recevoir à la française. Enfin, votre société

bénéficie, en tant que partenaire privilégié, d'actions de communication.

Avec la société Accor Acquisition Company, une SPAC dont votre société est le sponsor

Personne concernée

M. Sébastien Bazin, président du conseil d'administration de la société Accor Acquisition Company et président-directeur général de votre société.

Nature et objet

Renouvellement de la convention conclue le 28 avril 2021 avec la société Accor Acquisition Company pour la mise à disposition de locaux au profit de celle-ci.

Modalités

Le conseil d'administration du 20 mai 2022 a autorisé le renouvellement de la convention de mise à disposition de locaux à titre gracieux au profit de la société Accor Acquisition Company (votre société n'étant, à la date du renouvellement, plus l'actionnaire unique de la société Accor Acquisition Company).

En qualité de fondateur et sponsor, votre société a souhaité continuer à soutenir la société Accor Acquisition Company, comme indiqué lors de l'admission à la cote de cette dernière.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante :

Par cette convention, la société Accor Acquisition Company bénéficie d'une adresse commerciale, de quelques bureaux et salles de réunion et d'équipements mis à disposition par votre société à titre gratuit.

Avec la société Paris Saint-Germain Football

Personnes concernées

Mme Asma 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 nouvelle convention de partenariat avec la société Paris Saint-Germain Football.

Modalités

Le conseil d'administration du 19 juin 2022 a autorisé une nouvelle 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.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante :

La société entend ainsi continuer à donner une visibilité mondiale à sa marque ALL en bénéficiant de l'exposition médiatique du club de football Paris Saint-Germain et de ses joueurs et à offrir des expériences uniques et exceptionnelles aux membres de son programme de fidélité.

Avec la société Rotana Music Holding Limited

Personne concernée

M. Sarmad Zok, administrateur de votre société désigné par Kingdom Holding, 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 aux Emirats Arabes Unis, et d'un pacte d'actionnaires avec les autres actionnaires de cette société, dont le principal actionnaire est une filiale de Kingdom Holding (quatrième actionnaire de la société et représenté au conseil d'administration).

Modalités

Le conseil d'administration du 23 février 2022 a autorisé la prise de participation dans la société Rotana Music Holding Limited, et la conclusion des accords susmentionnés. Par cette prise de participation, votre société détient environ 3 % du capital de la société Rotana Music Holding Limited.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante :

Cette participation, conférant environ 3 % du capital de la société Rotana Music à la société, permet à Accor de renforcer la visibilité de son programme de fidélité ALL au Moyen-Orient, en bénéficiant de la portée médiatique de la société Rotana Music et de sa très forte audience auprès des clients et partenaires de la région du Moyen-Orient, région majeure pour le développement du groupe.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

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 Paris Saint-Germain Football

Personnes concernées

A la date de la conclusion de la convention, les personnes concernées étaient Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani et M. Aziz Aluthman Fakhroo, administrateurs de votre société désignés par Qatar Investment Authority, la société Paris Saint-Germain Football étant une filiale de Qatar Investment Authority. Le mandat de ces deux administrateurs a pris fin le 20 mai 2022 et au 30 décembre 2022, les personnes concernées étaient Mme Asma Abdulrahman Al-Khulaifi et M. Ugo Arzani, au même titre que leurs prédécesseurs.

Nature et objet

Conclusion d'un contrat de partenariat avec le club de football Paris Saint-Germain.

Modalités

Le conseil d'administration du 20 février 2019 a autorisé votre société à établir un partenariat aux termes duquel votre société devient le partenaire principal du club de football parisien et la marque ALL-Accor Live Limitless figure sur les maillots des équipes du club.

Ce contrat de partenariat, qui a été signé en date du 21 février 2019, donnait une visibilité mondiale au nouveau programme ALL-Accor Live Limitless, en bénéficiant de la grande exposition médiatique du club et de ses joueurs. Il permettait en outre au groupe, à travers son programme de fidélité, de proposer des expériences uniques à ses membres, comme assister à un match ou rencontrer des joueurs.

Cette convention a pris fin le 30 juin 2022.

Avec une société du Groupe QIA (précédemment Katara Hospitality et désormais Al Rayyan Holding LLC)

Personnes concernées

A la date de la conclusion de la convention, les personnes concernées étaient Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani et M. Aziz Aluthman Fakhroo, administrateurs de la société désignés par Qatar Investment Authority, la société Paris Saint-Germain Football étant une filiale de Qatar Investment Authority. Le mandat de ces deux administrateurs a pris fin le 20 mai 2022 et au 30 décembre 2022, les personnes concernées étaient Mme Asma Abdulrahman Al-Khulaifi et M. Ugo Arzani, au même titre que les prédécesseurs.

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

Le conseil d'administration du 26 juin 2018 a autorisé votre société à conclure un accord de partenariat avec la société Katara Hospitality afin de constituer un fonds d'investissement dédié à l'hôtellerie en Afrique, Kasada Capital Management.

Ce fonds disposera de MUSD 500 de capitaux propres, apportés respectivement à hauteur de MUSD 350 par Katara Hospitality (désormais Al Rayyan Holding LLC) et MUSD 150 par votre société au cours des cinq à sept années suivant sa création.

Ces moyens financiers seront affectés à la construction de nouveaux hôtels sur terrains nus ou dans le cadre de projets de régénération urbaine, ainsi qu'à l'acquisition d'établissements existants accompagnée d'un changement d'enseigne. Approximativement 40 hôtels (environ 9 000 chambres) couvriront tout l'éventail des marques de votre société, du segment économique au luxe, résidences comprises.

A 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 2022, 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. A ce titre, votre société a versé un montant de MEUR 23,09 au cours de l'exercice 2022.

Avec la société Worklib

Personnes concernées

M. Sébastien Bazin, président-directeur général de votre société et président de la société Bazeo Europe SAS. Votre société et la société Bazeo Europe SAS interviennent en tant que co-investisseurs dans 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 avec les sociétés Bazeo Europe SAS (une société présidée par M. Sébastien Bazin), Anima SAS et M. Alexandre Cadain.

Modalités

Le 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 SAS, Anima SAS 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 (la « Convention »).

En date du 11 octobre 2021, les participations respectives de votre société et de la société Bazeo Europe SAS s'élevaient à hauteur de 26,66 % et 6,66 %. Elles ont été portées à 40 % et 10 %, respectivement, le 31 janvier 2022. Aux termes de cette Convention, votre société a le droit de nommer deux membres du comité d'administration de la société Worklib (les deux autres membres étant désignés par M. Alexandre Cadain et la société Anima SAS).

L'investissement pour votre société au titre de ce partenariat s'élève à un montant global de EUR 2 400 000, correspondant à son apport sous forme de souscription en numéraire à une augmentation du capital de la société Worklib, versé pour moitié à l'entrée au capital et pour l'autre moitié le 31 janvier 2022.

Cette opération permet au groupe Accor 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 participera à aucune décision de votre société relative à sa participation dans la société Worklib. Les décisions de votre société seront exclusivement prises par le directeur général adjoint, indépendamment de M. Sébastien Bazin. De même, M. Sébastien Bazin n'aura aucune position dans les organes sociaux de la société Worklib et ne percevra aucune rémunération de celle-ci autre que les éventuelles distributions réalisées au profit de tous les actionnaires.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense,

le 20 mars 2023

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	ERNST & YOUNG et Autres	
Cédric Haaser	Jean-Christophe Goudard	François-Guillaume Postel

Rapport des Commissaires aux Comptes sur la réduction du capital

Assemblée générale du 17 mai 2023

Seizième résolution

A l'Assemblée Générale de la société Accor,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de vingt-quatre mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

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 conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 17 mars 2023

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Cédric Haaser

ERNST & YOUNG et Autres

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel

Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription

Assemblée générale du 17 mai 2023

Dix-huitième, dix-neuvième, vingtième, vingt et unième, vingt-deuxième et vingt-quatrième résolutions

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants ainsi que par l'article L. 22-10-52 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au conseil d'administration de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport :

- de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
  - émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (dix-huitième résolution) d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès au capital social ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre :
    - étant précisé que, conformément à l'article L. 228-93 alinéa 1 du Code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourront donner accès à des titres de capital à émettre de toute société dont la société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
    - étant précisé que, conformément à l'article L. 228-93 alinéa 3 du Code de commerce, les valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la société pourront donner accès à d'autres titres de capital existants ou donner droit à l'attribution de titres de créance de toute société dont la société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
  - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres au public autre que celles visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (dix-neuvième résolution) d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre ;
    - étant précisé que ces titres pourront être émis à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la société dans le cadre d'une offre publique d'échange sur des titres répondant aux conditions fixées par l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ;
    - étant précisé que, conformément à l'article L. 228-93 alinéa 1 du Code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourront donner accès à des titres de capital à émettre de toute société dont la société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
    - étant précisé que, conformément à l'article L. 228-93 alinéa 3 du Code de commerce, les valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la société pourront donner accès à d'autres titres de capital existants ou donner droit à l'attribution de titres de créance de toute société dont la société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
  - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres au public visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (vingtième résolution) d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre :
    - étant précisé que ces titres pourront être émis à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la société dans le cadre d'une offre publique d'échange sur des titres répondant aux conditions fixées par l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ;

  - étant précisé que, conformément à l'article L. 228-93 alinéa 1 du Code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourront donner accès à des titres de capital à émettre de toute société dont la société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
  - étant précisé que, conformément à l'article L. 228-93 alinéa 3 du Code de commerce, les valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la société pourront donner accès à d'autres titres de capital existants ou donner droit à l'attribution de titres de créance de toute société dont la société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
  - émission, en cas d'offre publique d'échange initiée par votre société (dix-neuvième résolution) d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre ;
- de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (vingt-deuxième résolution), dans la limite de 10 % du capital.

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra, selon la vingt-quatrième résolution, excéder 50 % du capital social au titre des dix-huitième à vingt-troisième résolutions, étant précisé que le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder 10 % du capital social au titre des résolutions dix-neuf à vingt-deux.

Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 9,15 milliards d'euros au titre de la dix-huitième résolution, 1,84 milliard d'euros au titre de chacune des dix-neuvième, vingtième et vingt-deuxième résolutions.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées de la dix-huitième à la vingt-troisième résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la vingt et unième résolution.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du conseil d'administration au titre des dix-neuvième, vingtième et vingt et unième résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des dix-huitième et vingt-deuxième résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur cellesci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les -dix-neuvième, vingtième et vingt et unième résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre conseil d'administration en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 mars 2023

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	ERNST & YOUNG et Autres	
Cédric Haaser	Jean-Christophe Goudard	François-Guillaume Postel

Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ordinaires ou de diverses valeurs mobilières de la société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise

Assemblée générale du 17 mai 2023 – résolution n°25

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés et retraités éligibles de votre Société et des sociétés françaises et étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, adhérentes d'un ou de plusieurs Plan d'Épargne Entreprise mis en place au sein du groupe Accor, pour un montant maximum de 2% du capital social de la Société au jour de la décision du Conseil d'administration de procéder à l'augmentation de capital, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette émission est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du code de commerce et L. 3332-18 et suivants du code du travail.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 26 mois la compétence pour décider une émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration en cas d'émission d'actions et de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 20 mars 2023

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Cédric Haaser

ERNST & YOUNG et Autres

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel

Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ordinaires ou de diverses valeurs mobilières de la société réservée à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié

Assemblée générale du 17 mai 2023 – résolution n°26

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée à tout établissement financier ou filiale contrôlée dudit établissement ou à toutes entités de droit français ou étranger, dotées ou non de la personnalité morale, ayant pour objet exclusif de souscrire, détenir et céder des actions et/ou toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, pour la mise en œuvre de formules structurées dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié international du groupe Accor, pour un montant maximum de 2% du capital social de la Société au jour de la décision du Conseil d'administration de procéder à l'augmentation de capital, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 18 mois la compétence pour décider une émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration en cas d'émission d'actions et de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 20 mars 2023

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Cédric Haaser

ERNST & YOUNG et Autres

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel

Rapport des Commissaires aux Comptes sur le projet d'émission à titre gratuit de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique visant la société

Assemblée générale du 17 mai 2023 – résolution n°27

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 228-92 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émission à titre gratuit de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique visant la société, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, dans le cadre de l'article L. 233-32 II du code de commerce, la compétence à l'effet de :

- décider l'émission de bons soumis au régime de l'article L. 233-32-II du Code de commerce permettant de souscrire, à des conditions préférentielles, à une ou plusieurs actions de la société, ainsi que leur attribution gratuite à tous les actionnaires de la société ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique ;
- fixer les conditions d'exercice et les caractéristiques desdits bons.

Le montant nominal maximum des actions qui pourraient être ainsi émises ne pourra dépasser le plafond de 25% du capital social de la société et le nombre maximum de bons qui pourraient être émis ne pourra excéder un nombre égal au nombre d'actions composant le capital social lors de l'émission des bons.

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes et certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'émission de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique visant la société.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 mars 2023

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	ERNST & YOUNG et Autres	
Cédric Haaser	Jean-Christophe Goudard	François-Guillaume Postel

Conception et réalisation : côtécorp. Tél. : 01 55 32 29 74

Crédits photos : ©Hassan Ishan

Demande d'envoi de documents

Demande à retourner à :

Société Générale Securities Services

Service des Assemblées Générales

32, rue du Champ-de-Tir

CS 30812

44308 Nantes Cedex 3

ACCOR

Assemblée Générale Mixte

Mercredi 17 mai 2023

Assemblée Générale Mixte

Mercredi 17 mai 2023

Je soussigné(e) : _____

Demeurant : _____

_____

Propriétaire de : _____ actions nominatives [1]

Et/ou de : _____ actions au porteur

De la Société, demande que me soient adressés les documents et renseignements visés aux articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce concernant l'Assemblée Générale Mixte (ordinaire et extraordinaire) de la Société convoquée pour le 17 mai 2023, au format suivant :

- Papier
- Fichiers électroniques à l'adresse mail suivante :

Fait à : _____

Le : _____ 2023

Signature :

(1) Les actionnaires titulaires de titres nominatifs peuvent, par une demande unique, obtenir de la Société l'envoi des documents et renseignements visés à l'article R. 225-83 du Code de commerce à l'occasion de chacune des Assemblées d'actionnaires ultérieures.

ACCOR, Société Anonyme au capital de 789 095 382 €
Siège social : 82, rue Henri-Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux
602 036 444 RCS Nanterre

group.accor.com