



AVIS DE CONVOCATION

Assemblée générale mixte

Mardi 30 avril 2019 à 10h00 au Novotel Paris Tour Eiffel
61, quai de Grenelle – 75015 Paris



Sommaire



COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?	2
EXPOSÉ DE LA SITUATION DE ACCOR EN 2018	6
ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 30 AVRIL 2019	32
PRÉSENTATION DES PROJETS DE RÉOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 30 AVRIL 2019	34
PROJETS DE RÉOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 30 AVRIL 2019	51
COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 30 AVRIL 2019	67
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	69
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	73
RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	78
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL	84
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D'ACTIONS ET/OU DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES AVEC MAINTIEN ET/OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION	85
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D'ACTIONS ORDINAIRES OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE	87
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D'ACTIONS ORDINAIRES OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, RÉSERVÉE À DES CATÉGORIES DE BÉNÉFICIAIRES DANS LE CADRE D'UN PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ INTERNATIONAL	89
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES EXISTANTES OU À ÉMETTRE	91
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	92
DEMANDE D'ENVOI DE DOCUMENTS	93



Accor est un leader mondial de l'hospitalité augmentée, qui offre des expériences uniques et inégalées dans près de 4 800 hôtels, complexes hôteliers et résidences implantés dans 100 pays. Depuis plus de 50 ans, le Groupe propose tout son savoir-faire hôtelier à travers une collection incomparable qui s'étend de l'enseigne de luxe à l'enseigne économique.

Plus que des nuits d'hôtel, Accor propose à ses clients de nouvelles manières de vivre, de travailler et de se divertir, qui associent restauration, vie nocturne, bien-être et coworking au sein de ses différentes marques.

Afin de dynamiser les performances commerciales du Groupe, la gamme d'accélérateurs métiers de Accor permet par ailleurs d'accompagner la distribution et l'exploitation des établissements, et de développer les expériences proposées aux clients. Ces derniers ont également accès à l'un des programmes de fidélité hôteliers les plus attrayants au monde.

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

Comment participer à l'Assemblée Générale ?



L'Assemblée Générale aura lieu le 30 avril 2019 à 10 heures, au Novotel Paris Tour Eiffel. Les actionnaires sont invités, pour ceux qui le souhaitent, à se présenter à partir de 8 h 30 au Novotel, où un café d'accueil leur sera offert.

ACCÈS NOVOTEL PARIS TOUR EIFFEL

Novotel Paris Tour Eiffel

61, quai de Grenelle
75015 Paris

EN MÉTRO :

- ◇ Ligne 6 : station Bir-Hakeim ou Dupleix
- ◇ Ligne 10 : station Charles Michels

RER :

- ◇ Ligne C : station Javel ou Maison de la Radio-Kennedy



LES CONDITIONS À REMPLIR POUR PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE

Le droit de participer à l'Assemblée Générale est subordonné à l'inscription des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, soit dans le registre de la Société (actions « au nominatif ») soit chez l'intermédiaire financier qui tient son compte titres (actions « au porteur »), au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée : c'est la « **date d'enregistrement** » (record date).

Pour l'Assemblée Générale Mixte de Accor du 30 avril 2019, cette date sera donc le **vendredi 26 avril 2019 à 00 h 00 (heure de Paris)**.

MODES DE PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Plusieurs possibilités s'offrent à vous pour exercer votre droit de vote :

- ◇ assister personnellement à l'Assemblée Générale avec votre carte d'admission ;
- ◇ **par Internet** : voter ou vous faire représenter en donnant pouvoir au Président de l'Assemblée ou à un mandataire (toute personne de votre choix) ;
- ◇ **par correspondance** : voter ou vous faire représenter en donnant pouvoir au Président de l'Assemblée ou à un mandataire (toute personne de votre choix).

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-85 du Code de commerce, tout actionnaire ayant déjà exprimé son vote, envoyé un pouvoir ou demandé sa 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 vendredi 26 avril 2019 à 0 h 00 (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 la 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 vendredi 26 avril 2019 à 0 h 00 (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.

Vous assistez personnellement à l'Assemblée Générale

Si vous avez l'intention d'assister personnellement à l'Assemblée Générale, vous devez le faire savoir à la Société Générale en lui demandant une carte d'admission de la façon suivante :

- 1) Si vous êtes actionnaire au nominatif, vous recevrez par courrier postal, ou par voie électronique si vous en avez fait la demande, les documents de l'Assemblée Générale. Vous pourrez alors obtenir votre carte d'admission :
 - ◇ soit en vous connectant sur le site Internet www.sharinbox.societegenerale.com, grâce aux identifiants que vous aurez préalablement reçus ;
 - ◇ soit en renvoyant le formulaire unique joint à l'avis de convocation, sur lequel figure également la demande de carte d'admission, à Société Générale à l'aide de l'enveloppe T jointe à la convocation après avoir coché la **case A** du formulaire, inscrit vos nom, prénom, et adresse, ou les avoir vérifiés s'ils y figurent déjà, daté et signé le formulaire.

Si la carte d'admission que vous avez demandée ne vous est pas parvenue deux jours ouvrés avant l'Assemblée Générale, nous vous invitons, pour tout renseignement relatif à son traitement, à prendre contact avec **le centre d'appels des cartes d'admission de Société Générale** du lundi au vendredi de 8 h 30 à 18 heures au 0825 315 315 (numéro surtaxé – 0,15 euro par minute).

- 2) Si vous êtes **actionnaire au porteur** :

- ◇ soit en vous connectant avec vos identifiants habituels sur le portail Internet de votre teneur de compte titres pour accéder au site VOTACCESS et suivre la procédure indiquée à l'écran pour imprimer votre carte d'admission (il est précisé que seuls les titulaires d'actions au porteur dont l'établissement teneur de compte a adhéré au système VOTACCESS pourront y accéder) ;
- ◇ soit en contactant l'intermédiaire teneur de votre compte titres qui transmettra la demande à Société Générale Securities Services.

Si vous ne recevez pas cette carte à temps, vous pourrez vous présenter muni d'une attestation de participation qui vous aura été délivrée par votre établissement teneur de compte dans les deux jours ouvrés qui précèdent l'Assemblée Générale.

Vous n'assistez pas personnellement à l'Assemblée Générale

Si vous n'assistez pas personnellement à l'Assemblée Générale, vous pouvez y participer de la façon suivante :

1) Voter ou donner pouvoir par Internet

Voter par Internet :

Accor met par ailleurs à votre disposition un site dédié au vote par Internet préalable à l'Assemblée Générale.

Si vous êtes **actionnaire au nominatif**, vous devez alors vous connecter sur le site sécurisé www.sharinbox.societegenerale.com, avec vos identifiants habituels. Vous devrez ensuite cliquer sur le nom de l'Assemblée Accor dans la rubrique « Opérations en cours » de la page d'accueil, sélectionner l'opération, suivre les instructions et cliquer sur « Voter » dans la rubrique « Vos droits de vote ». Vous serez automatiquement redirigé vers le site de vote.

En cas de perte ou d'oubli de ces identifiants, il vous suffira de vous rendre sur la page d'accueil du site et cliquer sur « Obtenir vos codes ».

Si vous êtes **actionnaire au porteur**, vous devrez alors vous connecter sur le portail de votre intermédiaire financier à l'aide de vos identifiants habituels pour accéder au site VOTACCESS et voter. Il vous suffira de cliquer sur l'icône qui apparaîtra sur la ligne correspondant à vos actions Accor. Il est précisé que seuls les titulaires d'actions au porteur dont l'établissement teneur de compte a adhéré au système VOTACCESS pourront y accéder.

Le site Internet VOTACCESS sera ouvert **à compter du 12 avril 2019 à 9 heures jusqu'au 29 avril 2019 à 15 heures (heure de Paris)**. Afin d'éviter toute saturation éventuelle du site Internet dédié au vote, il est recommandé aux actionnaires de ne pas attendre cette date ultime pour se connecter au site.

Donner pouvoir au Président de l'Assemblée ou à toute personne de votre choix, par Internet :

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-79 du Code de commerce, l'actionnaire pourra notifier la désignation d'un mandataire (le Président de l'Assemblée ou toute 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 être faite par voie électronique en envoyant un courriel à assemblee.generale@accor.com. Le 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. Le message devra préciser les nom, prénom et adresse de l'actionnaire et du mandataire désigné ou révoqué, ainsi que ses références bancaires complètes et l'attestation de participation délivrée par son établissement teneur de compte.

Seules les notifications par voie électronique de désignation ou de révocation d'un mandataire dûment signées et réceptionnées au plus tard le 29 avril 2019 à 15 heures (heure de Paris) pourront être prises en compte.

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.

2) Voter ou donner pouvoir par correspondance

Vous devez pour cela inscrire vos nom, prénom, et adresse ou les vérifier s'ils y figurent déjà, dater et signer le formulaire (cf. page 5).

♦ Voter par correspondance : cochez la case « **je vote par correspondance** » **1** et votez pour chaque résolution.

Dans ce cas, vous n'avez plus la possibilité de voter à l'Assemblée ou de vous faire représenter.

♦ Donner pouvoir au Président de l'Assemblée : cochez la case « **je donne pouvoir au Président de l'Assemblée Générale** » **2**.

Dans ce cas, il sera émis en votre nom un vote favorable aux projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'administration et un vote défavorable aux résolutions non agréées par le Conseil d'administration.

♦ Donner pouvoir à toute personne de votre choix : cochez la case « **je donne pouvoir à** » **3** et identifiez la personne dénommée, qui sera présente à l'Assemblée.

Si vous êtes **actionnaire au nominatif**, vous recevrez automatiquement le formulaire unique de vote par correspondance ou procuration.

Si vous êtes **actionnaire au porteur**, vous pouvez l'obtenir sur demande adressée par lettre simple à votre intermédiaire financier. Pour être honorée, la demande de formulaire devra avoir été reçue par votre intermédiaire financier six jours avant la date de l'Assemblée, soit le 24 avril 2019 au plus tard.

Les votes par correspondance ou procuration, pour être pris en compte, devront comporter le formulaire susvisé dûment rempli (accompagné de l'attestation de participation si vous êtes actionnaire au porteur) et être parvenus via l'intermédiaire financier à la Société ou à la Société Générale Securities Services, Service des Assemblées, 32, rue du Champ-de-Tir, CS 30812, 44308 Nantes Cedex 3 trois jours au moins avant la date de l'Assemblée, soit le 26 avril 2019.

L'actionnaire ayant choisi de se faire représenter par un mandataire de son choix, notifie cette désignation ou la révoque par courrier postal envoyé, soit directement pour les actionnaires au nominatif, soit par l'intermédiaire teneur du compte titres pour les actionnaires au porteur. Ce courrier doit, pour être pris en compte, parvenir à la Société Générale, Service des Assemblées Générales, à l'adresse susmentionnée, au plus tard, trois jours avant la tenue de l'Assemblée, soit le 26 avril 2019.

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

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.



ASSEMBLEE GENERALE MIXTE
Du **Mardi 30 avril 2019 à 10h00**
NOVOTEL Paris Tour Eiffel - 61 Quai de Grenelle
75015 Paris

COMBINED GENERAL MEETING
of **Thursday, April 30, 2019 at 10:00 am**
NOVOTEL Paris Tour Eiffel - 61 Quai de Grenelle
75015 Paris

1 JE VOTE PAR CORRESPONDANCE / I VOTE BY POST

CI, 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 indiquant comme suit : la case correspondante en noir lorsque je vote NON ou je ne rétablis.

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 abstain.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42	43	44	45

Sur les projets de résolutions non agréés par le Conseil d'Administration ou le Directoire ou la Gérance, je vote en indiquant comme suit : la case correspondante à mon choix.

On the draft resolutions not approved by the Board of Directors, I cast my vote by shading the box of my choice - like this []

A	F
B	G
C	H
D	J
E	K

2 JE DONNE POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLEE GENERALE

CI, au verso (2)

I HEREBY GIVE MY PROXY TO THE CHAIRMAN OF THE GENERAL MEETING

See reverse (2)

3 JE DONNE POUVOIR A : CI, au verso (2)

I HEREBY APPOINT: See reverse (2)

M. Mlle ou Mlle, Raison Sociale / Mr, Mrs or Miss, Corporate Name

Adresse / Address

ATTENTION : s'il s'agit de titres au porteur, les présentes instructions ne seront valables que si elles sont directement retournées à votre banque.

CAUTION : If it is about bearer securities, 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 (changes regarding this information have to be notified to relevant institution, no change can be made using this proxy form). See reverse (1)

Je soussigné(e) soussigné(e) _____

For the shareholder / for the bank

27/04/2019

à la banque / to the bank

à la société / to the company

27/04/2019

VOUS SOUHAITEZ POSER UNE QUESTION

Au cours de l'Assemblée Générale, vous aurez la possibilité de poser des questions lors de la séance de questions-réponses précédant le vote des résolutions.

Vous pouvez également envoyer vos **questions écrites** préalablement à l'Assemblée, à l'attention du Président du Conseil d'administration, **au plus tard le mercredi 24 avril 2019 :**

- ♦ par lettre recommandée avec accusé de réception à : Accor – à l'attention du Président du Conseil d'administration – 82, rue Henri-Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux ; ou
- ♦ par courriel à : assemblee.generale@accor.com

Les questions écrites devront être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte.

PRÊT-EMPRUNT DE TITRES

Si vous détenez, seul ou de concert, à titre provisoire (au sens de l'article L. 225-126 du Code de commerce) un nombre d'actions représentant plus de 0,5 % des droits de vote, vous devrez en informer l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et la Société, au plus tard le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée, soit le vendredi 26 avril 2019, à 0 h 00 (heure de Paris) par voie électronique respectivement aux adresses suivantes : declarationpretsemprunts@amf-france.org et assemblee.generale@accor.com.

Exposé de la situation de Accor en 2018



2018 est une année riche en réalisations et historique pour Accor dont le modèle est devenu *asset-light*. Le Groupe a poursuivi sa forte croissance organique avec l'ouverture record de 300 hôtels (43 905 chambres) dans le monde. Il a renforcé son développement dans les segments luxe, lifestyle, premium et milieu de gamme grâce aux acquisitions de Mantra, de Movenpick, d'Atton, de 21C Museum, et à des partenariats stratégiques avec SBE et Mantis.

Il a continué à diversifier ses activités en acquérant de nouveaux canaux de distribution dans la réservation hôtelière pour clientèles d'affaires avec Gekko, dans la réservation de tables de restaurants avec Resdiary, et dans les solutions d'optimisation d'approvisionnement de restaurants et de fabrication de repas avec Adoria.

Accor a parallèlement recentré son cœur de métier sur l'exploitation hôtelière en cédant 64,8 % d'AccorInvest à des investisseurs internationaux, et en déconsolidant la société de ses comptes.

Désormais, la croissance de Accor repose sur le dynamisme de son développement, sur la haute qualité et la diversité de ses offres, sur l'attractivité de ses marques et de son programme de fidélisation, et sur la force de sa distribution ; autant de leviers qui lui permettent d'anticiper l'atteinte d'un excédent brut d'exploitation de 1,2 milliard d'euros en 2022.

Les résultats d'Accor pour l'année 2018 reflètent la mutation en cours. Portés par une activité en croissance dans le monde entier, ses résultats sont en nette amélioration avec un excédent brut d'exploitation de 712 millions d'euros, et une génération de *Free Cash-Flow* de 529 millions d'euros.

Le résultat opérationnel est affecté par des dépréciations d'actifs enregistrées sur onefinestay et John Paul pour 246 millions d'euros, et le résultat financier se dégrade de 14 millions d'euros en raison d'effets de change négatifs.

Le résultat net part du Groupe, qui intègre la plus-value de 2,4 milliards d'euros générée par la cession de 64,8 % d'AccorInvest, s'établit à 2 233 millions d'euros contre 446 millions d'euros en 2017.

RÉSULTAT DES ACTIVITÉS

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2018 s'établit à 3 610 millions d'euros, en progression de 8,8 % à périmètre et taux de change constant (PCC), et de 30,2 % en données publiées par rapport à 2017. L'écart entre progressions publiée et PCC est essentiellement lié aux acquisitions réalisées en 2018 (incluant notamment Mantra et Mövenpick), partiellement compensées par des effets de change négatifs.

HotelServices a généré un volume d'affaires de 20 milliards d'euros, en progression de 13,4 % à taux de change constant, et un chiffre d'affaires de 2 618 millions d'euros, en progression de 8,4 % en données comparables. Ces performances sont le reflet de bonnes conditions de marché tout au long de l'année, et du développement du portefeuille hôtelier, en ligne avec les objectifs du

Groupe (5 % de croissance organique). La variation de chiffre d'affaires en données publiées s'établit à + 7,2 %, sous l'effet du taux de change négatif.

Les données publiées reflètent les éléments suivants :

- ♦ les effets de périmètre (acquisitions et cessions) contribuent favorablement pour 394 millions d'euros (+ 12,8 %) liés aux apports de Mantra, Mövenpick, Atton, Gekko, ResDiary et Adoria ;
- ♦ les taux de change ont un effet négatif de 144 millions d'euros, principalement dû au recul du dollar US (37,1 millions d'euros), du réal brésilien (31,9 millions d'euros), et du dollar australien (28,4 millions d'euros) face à l'euro. Cet effet de change a particulièrement pesé au premier semestre, et accessoirement sur la deuxième partie de l'année.

Excédent brut d'exploitation

L'**excédent brut d'exploitation** du Groupe s'établit à **712 millions d'euros** au 31 décembre 2018, en hausse de 8,0 % en données comparables, et de 14,5 % en données publiées par rapport au 31 décembre 2017. Cette hausse de 14,5 % est liée aux acquisitions de Mantra, de

Mövenpick et de Gekko pour 57 millions d'euros, et au change défavorable sur l'année de 23 millions d'euros. La **marge sur excédent brut d'exploitation** est en baisse de 2,7 points à **19,7 %** par rapport au 31 décembre 2017.

Excédent brut d'exploitation ajusté

Compte tenu de la mutation du modèle de Accor, et du nombre croissant de partenaires au sein desquels le Groupe détient des participations minoritaires (Mama Shelter, Nextdoor, SBE, Mantis, Rixos, Atton, Adagio, Risma, 25hours, Paris Society et Potel&Chabot), Accor calcule un excédent brut d'exploitation ajusté intégrant les quotes-parts d'EBE de ces sociétés en vue d'apprécier la création de valeur de cet écosystème qui contribue directement à son enrichissement.

Au 31 décembre 2018, l'**excédent brut d'exploitation ajusté** du Groupe augmente de 34 % à **999 millions d'euros**, contre 743 millions d'euros en 2017, grâce aux quotes-parts d'excédent brut d'exploitation de ses différents partenaires.

Résultat d'exploitation

Le **résultat d'exploitation** du Groupe atteint **550 millions d'euros** au 31 décembre 2018 contre 497 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les **charges de personnel** s'élèvent à 1 818 millions d'euros contre 1 607 millions d'euros, en hausse de 13 % par rapport à 2017. La **charge de loyers** s'élève à 148 millions d'euros en 2018 contre 104 millions d'euros en 2017. Les **amortissements et provisions** de la période ressortent à 162 millions d'euros contre 126 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les **autres charges d'exploitation** intègrent les produits des redevances perçues auprès de AccorInvest en 2017 pour 462 millions d'euros, et sur les cinq premiers mois de l'année 2018 pour 174 millions d'euros qui ont été annulés jusqu'à la date de perte de contrôle de l'entité. Les autres charges d'exploitation sont principalement composées des coûts de marketing, des dépenses de publicité et de promotion, des coûts de distribution et des coûts informatiques.

Les **loyers** correspondent aux sièges du Groupe et aux actifs hôteliers exploités sous contrats de location.

Résultat opérationnel

Le **résultat opérationnel** ressort en baisse de 196 millions d'euros à **229 millions d'euros** contre 425 millions d'euros à fin décembre 2017.

La **quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence** a augmenté de 52 millions d'euros à **80 millions d'euros** en 2018, comparé à 28 millions d'euros en 2017.

Les **produits et charges non courants** se sont dégradés de 301 millions d'euros pour atteindre - 401 millions d'euros, contre - 99 millions d'euros en 2017.

♦ Le **résultat de la gestion du patrimoine hôtelier** présente en 2018 un gain de **33 millions d'euros** correspondant à la cession du Sofitel Budapest Chain Bridge, contre une perte de 5 millions d'euros en 2017.

♦ Les **charges de restructuration**, s'expliquant principalement par un plan de transformation en Europe et dans les sièges parisiens du Groupe pour **125 millions d'euros**, contre une charge de 44 millions d'euros en 2017.

♦ Les **dépréciations d'actifs** s'élèvent à **250 millions d'euros** contre 3 millions d'euros en décembre 2017, liées à onefinestay et John Paul pour 246 millions d'euros.

Les **autres produits et charges non récurrents** pèsent pour **- 58 millions d'euros** contre - 47 millions d'euros à fin 2017, recouvrant des coûts de transaction liés aux acquisitions de Mantra et de Mövenpick pour 23 millions d'euros, et des coûts d'intégration du groupe FRHI pour 9 millions d'euros.

En 2017, les **produits et charges non récurrents** étaient constitués de coûts d'honoraires bancaires, d'avocats et de conseil liés à la filialisation et à la cession d'AccorInvest pour 56 millions d'euros, de coûts de restructuration pour 44 millions d'euros et de coûts liés aux acquisitions pour 23 millions d'euros.

Résultat net part du Groupe

Le **résultat financier** s'établit à **- 67 millions d'euros** à fin décembre 2018 contre - 53 millions d'euros à fin décembre 2017. Cette variation défavorable de 14 millions d'euros s'explique principalement par les éléments suivants :

♦ une diminution des intérêts des emprunts obligataires de 19 millions d'euros résultant du remboursement de deux emprunts obligataires en juin et novembre 2017 ;

♦ une perte de 14 millions d'euros, annulant partiellement l'effet positif de 18 millions d'euros constaté en 2017, liée à des effets de change entre le Franc Suisse et l'Euro sur des soldes bilanciels générés lors de la restructuration juridique du périmètre AccorInvest.

Le Groupe présente une **charge d'impôt** de **119 millions d'euros** contre un produit de 43 millions d'euros en 2017. Pour rappel, ce dernier résultait de l'effet conjugué d'un actif d'impôt différé de 73 millions d'euros lié à la

filialisation d'AccorInvest, d'une baisse de 14 points de l'impôt sur les sociétés aux États-Unis pour 59 millions d'euros et de changements législatifs affectant les dividendes perçus et versés pour 63 millions d'euros.

Le **résultat net des activités non poursuivies** présente un **bénéfice de 2 241 millions d'euros** contre un bénéfice de 71 millions d'euros au 31 décembre 2017. Ce gain comprend la plus-value, d'un montant de 2,4 milliards d'euros, générée par la cession de 64,8 % d'AccorInvest.

En conséquence, le **résultat net part du Groupe** ressort à **2 233 millions d'euros**, en très forte progression de 1 787 millions d'euros, de même que le **résultat net part du Groupe par action** qui atteint **7,61 euros** contre 1,42 en 2017, sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions en circulation de 288 491 096 actions au 31 décembre 2018.

Free Cash-Flow récurrent

La **marge brute d'autofinancement** du Groupe s'établit à **617 millions d'euros** au 31 décembre 2018, contre 555 millions d'euros au 31 décembre 2017, du fait de bons niveaux d'activité enregistrés dans la majorité des marchés du Groupe, et à un excédent brut d'exploitation en hausse significative de 90 millions d'euros.

Les **Investissements récurrents**, qui incluent les investissements dans le digital et l'informatique, ainsi que les investissements de maintenance dans le reliquat des hôtels en propriété et location, ont atteint 124 millions d'euros en 2018, en repli par rapport à 161 millions d'euros en 2017 essentiellement sous des effets de calendrier.

Le **besoin en fonds de roulement** du Groupe est négatif à **- 233 millions d'euros** à fin 2018 contre - 262 millions d'euros à fin 2017. Cette variation négative de 29 millions d'euros s'explique principalement par le profit généré par les évolutions législatives affectant l'imposition des dividendes perçus et versés.

Le **Free Cash-Flow récurrent** du Groupe, qui ressort à **529 millions d'euros**, soit 1,84 euro par action, a progressé de 22 % en 2018, avec une conversion en *cash* de 83 % (Excédent brut d'exploitation – Investissements récurrents), tirée à la fois par la hausse du résultat, et par un montant d'investissements inférieur à 2017.

Dividende et Payout ratio

Sur la base des bons résultats 2018, et sur recommandation du Conseil d'administration, Accor soumettra à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 30 avril 2019 le paiement d'un dividende de 1,05 euro par action, versé à 100 % en numéraire.

Flux financiers

Les **acquisitions** réalisées en 2018 s'élèvent à **2 830 millions d'euros**, dont principalement :

- ♦ **1 598 millions d'euros** engagés pour les acquisitions de Mantra, Mövenpick Hotels & Resorts, Atton Hoteles, 21c Museum Hotels, Gekko, et ResDiary, et **292 millions d'euros** pour les prises participations dans les sociétés sbe Entertainment Group et Mantis ;
- ♦ **339 millions d'euros** engagés pour acquérir 33,15 % du capital de sa filiale Orbis dans le cadre d'une offre publique d'achat. À l'issue de cette offre, le Groupe détient 85,8 % de sa filiale polonaise. Cette transaction s'inscrit dans la stratégie d'Accor, en permettant au Groupe de consolider son leadership en Europe centrale et orientale, de renforcer son contrôle d'Orbis et de poursuivre le déploiement de sa stratégie de gestion d'actifs ;
- ♦ **388 millions d'euros** pour acquérir l'immeuble de son siège parisien, à un prix très inférieur à sa valeur estimée ;

Les **cessions d'actifs** s'élèvent à **4 923 millions d'euros**, contre 147 millions d'euros au 31 décembre 2017, incluant la cession de 64,8 % d'AccorInvest pour 4 825 millions d'euros, et des cessions d'actifs pour 98 millions d'euros, dont le Sofitel Budapest.

Les **dividendes versés** aux actionnaires sont en hausse à **323 millions d'euros** en 2018, contre 163 millions d'euros en 2017.

La mise en œuvre des deux tranches du **programme de rachat d'actions** pour un montant total de **850 millions d'euros** à raison d'une première tranche de 350 millions d'euros achevée fin novembre 2018, et d'une seconde de 500 millions d'euros lancée en décembre.

En conséquence l'**endettement net** du Groupe au 31 décembre 2018 s'établit à **1 153 millions d'euros**, en repli de 735 millions d'euros par rapport à décembre 2017. Les 4,8 milliards d'euros perçus par le Groupe dans le cadre de la cession de 64,8 % du capital d'AccorInvest ont été largement réinvestis dès 2018.

Au 31 décembre 2018, le **coût moyen de la dette** du Groupe s'établit à **1,9 %**, avec une **maturité moyenne de 3,6 années**.

En janvier 2019, Accor a procédé au placement réussi de deux obligations : une obligation Senior de 600 millions d'euros à maturité 2026 assortie d'un coupon de 1,75 %, et une obligation hybride perpétuelle de 500 millions d'euros assortie d'un coupon de 4,38 %, avec un premier call en 2024. Ces opérations ont permis le remboursement anticipé d'une souche obligataire de 350 millions d'euros à maturité 2021 assortie d'un coupon de 2,63 %, et le rachat pour 386 millions d'euros de l'obligation hybride perpétuelle avec un premier call en 2020. Par ailleurs, le Groupe utilisera le solde des 1,1 milliard d'euros empruntés pour rembourser une souche obligataire de 335 millions d'euros parvenant à maturité en mars 2019, et assortie d'un coupon de 2,50 %. Grâce à cette opération de *liability management*, le **coût moyen de la dette du Groupe a été ramené à 1,8 %, sa maturité moyenne étant portée à un niveau confortable de 4,8 années à fin février 2019**.

RÉSULTATS PAR DIVISION STRATÉGIQUE

HotelServices

Pour rappel, la division HotelServices centralise les activités de gestionnaire hôtelier et de franchiseur, toutes deux présentées distinctement :

- ♦ « Management & Franchise » : activité de gestion et de franchise d'hôtels reposant sur la perception de redevances, ainsi que sur l'activité générée par les achats :
 - ♦ **contrats de franchise** : les hôtels franchisés sont exploités par les propriétaires. Accor propose l'accès à plusieurs services, au premier rang desquels ses marques, et l'accès à la distribution centrale du Groupe. D'autres services sont proposés aux propriétaires, notamment la centrale d'achat, l'accès à l'Académie Accor (formation des équipes). La rémunération

s'effectue sous forme de redevances, incluant la redevance de marque, la redevance de distribution et de marketing et, le cas échéant, la facturation de services annexes ;

- ♦ **contrats de management (ou de gestion)** : les hôtels en contrat de management s'apparentent aux contrats de franchise dans la mesure où Accor n'enregistre pas le chiffre d'affaires des hôtels, mais simplement les redevances versées par le propriétaire. En revanche, les hôtels sont gérés par Accor. Les redevances perçues intègrent les redevances de franchises, ainsi qu'une redevance de gestion indexées sur le chiffre d'affaires, et dans un certain

nombre de cas, d'une redevance incitative versée par le propriétaire correspondant à un pourcentage du résultat brut d'exploitation.

- ♦ « Services aux propriétaires » : activité regroupant l'ensemble des services pour lesquels le Groupe dépense la rémunération perçue des hôtels : activités de ventes, marketing et distribution, programme de fidélité, services partagés ainsi que les refacturations de coûts encourus pour le compte des hôtels (tels que les coûts des employés travaillant dans les hôtels).

Jusqu'à fin 2017, la performance d'HotelServices était suivie par zones géographiques. Désormais, ce suivi géographique est réalisé au niveau de l'activité Management & Franchise. En outre, les régions ont été modifiées afin de refléter la nouvelle organisation opérationnelle du Groupe. La France et la Suisse ont été intégrées au sein de la région Europe. La zone Structures mondiales, qui regroupait les entités supports dont les flux n'étaient pas spécifiques à une zone, a été supprimée, conduisant à réallouer les différents flux de chiffre d'affaires et de coûts aux régions.

Ainsi, l'activité Management & Franchise est organisée autour des cinq régions opérationnelles suivantes :

- ♦ Europe ;
- ♦ Afrique & Moyen-Orient ;
- ♦ Asie-Pacifique ;
- ♦ Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes ;
- ♦ Amérique du Sud.

Chiffre d'affaires

HotelServices réalise un **volume d'affaires de 20 milliards d'euros**, en hausse de 13,4 % (hors effet de change), et un **chiffre d'affaires de 2 618 millions d'euros**, en progression de 7,2 % à données publiées et de **8,4 %** à données comparables.

De solides croissances de RevPAR et un développement rapide sont les deux moteurs de la nette amélioration du chiffre d'affaires lié aux redevances de gestion et de franchise en Europe et en Asie-Pacifique, avec des progressions respectives de 8,7 % et 8,4 %. En Afrique & Moyen-Orient, le chiffre d'affaires est en repli de 1,1 %, suite à la fermeture de quelques hôtels, et malgré un RevPAR en légère amélioration (+ 1,8 %). À l'inverse, l'activité est restée très soutenue dans les régions Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes (+ 17,1 %) et Amérique du Sud (+ 13,8 %), permettant des hausses marquées de chiffre d'affaires.

En 2018, le segment luxe a généré 38 % des redevances de gestion et de franchise. À l'avenir, le poids du luxe continuera d'augmenter, avec les ouvertures des nombreux hôtels haut de gamme actuellement dans le pipeline.

RevPAR

Au global, le **RevPAR du Groupe** a progressé de **5,6 %** en 2018.

En **Europe**, cette hausse a atteint 6,5 %.

- ♦ Cette performance a notamment été tirée par la France, où le RevPAR a progressé de 6,9 %, sous l'effet notable d'une forte hausse de 12,2 % à Paris.

- ♦ Au Royaume-Uni, le RevPAR a progressé de 2,9 %, grâce notamment à une forte demande locale à Londres, où le RevPAR a progressé de 4,8 % sur l'année.

- ♦ En Allemagne, la progression de 3,2 % du RevPAR a notamment été consolidée en fin d'année, avec une excellente activité liée aux marchés de Noël en décembre.

- ♦ En Espagne, une bonne reprise de l'activité en Catalogne suite aux tensions de 2017, et un record d'arrivées de touristes étrangers dans le pays (83 millions de visiteurs) ont permis une croissance du RevPAR de 3,8 % sur l'année.

L'**Asie-Pacifique** est demeurée très bien orientée, avec une hausse de 4,3 % du RevPAR sur l'année, et une inflexion très perceptible au quatrième trimestre, après un début d'année semblant indiquer un ralentissement de la croissance. La Chine reste également solide, avec une progression de 6,8 % du RevPAR sur l'année.

La région **Afrique & Moyen-Orient** a connu une année plus mitigée, avec une croissance modérée du RevPAR de 1,8 %, qui reflète néanmoins une très forte performance dans un marché hôtelier globalement en baisse, et pénalisé par des surcapacités dans certaines villes clés.

L'**Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes** a enregistré un RevPAR en progression de 4,0 %, reflétant notamment de très bons niveaux d'activité au Canada, où le RevPAR a progressé de 7,1 % sur l'année.

L'**Amérique du Sud** a connu une forte reprise tout au long de l'année, tirée par le Brésil, en constante amélioration depuis le quatrième trimestre 2017. Le RevPAR a ainsi progressé de 12,3 % en 2018 dans la région.

Excédent brut d'exploitation

L'**excédent brut d'exploitation d'HotelServices** s'établit à un niveau solide de **705 millions d'euros** au 31 décembre 2018 contre 635 millions d'euros à fin 2017, soit une hausse de 12,3 % en données comparables. L'**excédent brut d'exploitation d'HotelServices et de la Holding** augmente de **10,7 %** en données comparables, en ligne avec l'objectif de croissance de 10 à 12 % que le Groupe s'est fixé chaque année. La **marge d'excédent brut d'exploitation** d'HotelServices atteint 26,9 %, contre 26,0 % en 2017.

En **Europe**, l'excédent brut d'exploitation a progressé de 11,0 % à PCC, soit une croissance supérieure à celle du chiffre d'affaires, grâce notamment aux premiers effets du plan de réorganisation des structures centrales.

À l'inverse, en **Asie-Pacifique**, l'amélioration de 6,9 % de l'excédent brut d'exploitation est légèrement inférieure à celle des revenus, en raison d'éléments de comparaison défavorables liés à des exceptionnels positifs en 2017.

En **Afrique & Moyen-Orient**, malgré un chiffre d'affaires en léger repli, l'excédent brut d'exploitation progresse de 2,6 % sous l'effet de reprises de provisions en 2018.

En **Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes**, malgré quelques coûts exceptionnels liés à des litiges, l'excédent brut d'exploitation progresse de manière solide à + 9,6 % en données comparables.

Enfin, la hausse atteint 22,8 % en **Amérique du Sud**, grâce notamment à la forte reprise de l'activité, qui a permis le déclenchement de redevances incitatives dans de nombreux hôtels de la région.

P&L Performance d'HotelServices

Le **chiffre d'affaires d'HotelServices** se compose à 37 % de redevances de gestion et de franchise, tandis que 63 % proviennent de l'activité « Services aux propriétaires » en raison de l'intégration en chiffre d'affaires des coûts de personnel remboursés par les propriétaires à HotelServices, conformément à l'application de la norme IFRS 15.

La **marge sur excédent brut d'exploitation** de l'activité de « **Management & Franchise** » est en légère hausse de 0,5 point à **68,3 %**, liée aux effets cumulés du RevPAR et du développement, illustrant la résilience du modèle d'HotelServices et la croissance des effets d'échelle.

Étant donné que l'activité « **Services aux propriétaires** » dépense la rémunération perçue des hôtels en matière de ventes, de marketing, distribution, fidélité et de services partagés, sa **marge sur excédent brut d'exploitation** est très faible, à **2,8 %**.

Le **développement organique** atteint un nouveau record en 2018. Accor a ouvert 300 nouveaux hôtels, représentant 43 905 chambres, et bénéficie de perspectives très encourageantes avec un pipeline qui comprend 1 118 hôtels et 198 000 chambres à fin décembre 2018.

Nouvelles Activités

Pour rappel, cette division regroupe les nouvelles activités développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe :

- ♦ Les services digitaux, qui proposent des solutions digitales aux hôteliers indépendants afin de favoriser le développement de leurs ventes directes (activité réalisée par d-edge (ex-Fastbooking et Availpro)) et, plus récemment, aux restaurateurs afin d'optimiser la gestion des tables et de leurs approvisionnements (avec ResDiary et Adoria).
- ♦ Les services de réservation hôtelière pour les entreprises et agences de voyage avec Gekko.
- ♦ Les services de conciergerie correspondant à l'intégration de John Paul, avec parallèlement la prise en charge du *Customer Care*.
- ♦ Les ventes digitales, avec VeryChic, proposant une offre de ventes privées exclusives avec des partenaires de luxe et haut de gamme.
- ♦ La location de résidences privées de luxe portée par Onefinestay qui totalise plus de 5 000 adresses dans le monde.

La division des **Nouvelles Activités** présente un **chiffre d'affaires** de **149 millions d'euros**, en progression de 2,4 % en données comparables par rapport à 100 millions d'euros en 2017. La progression de 49 % en données publiées est liée aux acquisitions de Gekko, dont l'excédent brut d'exploitation a doublé en 2018 par rapport à 2017, de ResDiary et d'Adoria. Ces trois acquisitions, réalisées en 2018, ont contribué positivement aux résultats du Groupe.

L'**excédent brut d'exploitation** est stable à **- 28 millions d'euros** contre - 25 millions d'euros en 2017. AvailPro et Fastbooking, désormais regroupés sous la marque d-edge, ont généré un résultat positif pour la première fois depuis leur acquisition. Accor poursuit par ailleurs ses efforts pour amener onefinestay et John Paul à l'équilibre, notamment par des effets de rationalisation.

Le Groupe anticipe un retour à la rentabilité des Nouvelles Activités à partir du quatrième trimestre 2019.

Actifs Hôteliers & Autres

Pour rappel, la division des Actifs Hôteliers et Autres correspond au métier de propriétaire exploitant (hôtels en propriété et en location). Il regroupe les hôtels exploités en Europe Centrale, les hôtels des Groupes Mantra et Mövenpick acquis sur la période, ainsi que certains hôtels, notamment au Brésil, exploités en contrats de location avec un loyer variable sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation. Son modèle économique est centré sur l'amélioration du rendement des actifs et l'optimisation du bilan. Il correspond aux activités de gestion de portefeuille d'actifs, de conception, construction, rénovation et maintenance des hôtels.

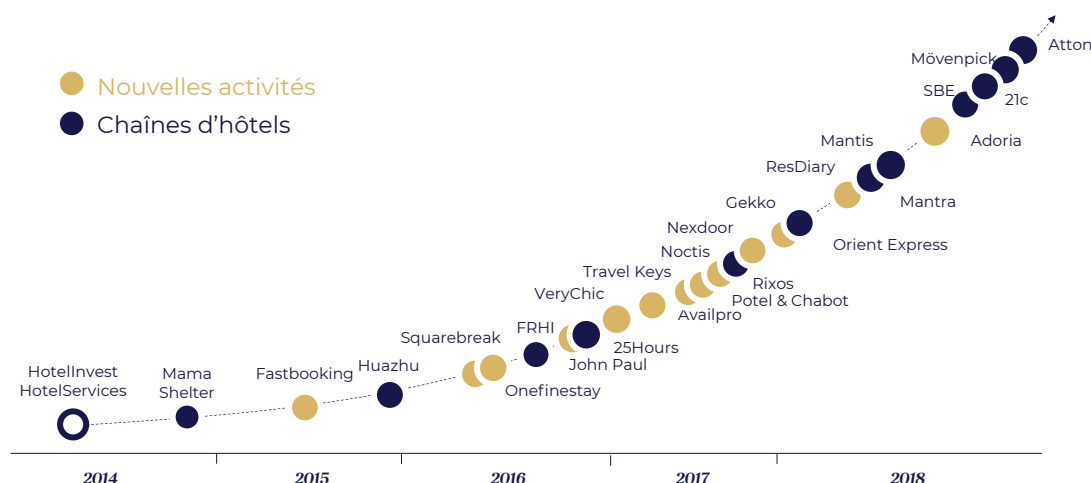
Dorénavant, cette division intègre également trois activités exercées en Asie-Pacifique, précédemment présentées dans la division HotelServices : AccorPlus (programme de cartes de réduction), Accor Vacation Club (activité de timeshare) et Strata (activité de distribution de chambres et de gestion de parties communes).

Le **chiffre d'affaires** des **Actifs Hôteliers** progresse de **8,4 %** en données comparables. Cette bonne performance reflète la reprise économique au Brésil, et d'excellentes performances en Europe Centrale (Orbis). En données publiées, la progression de 43,8 % du chiffre d'affaires est liée aux intégrations de Mantra et de Mövenpick.

L'**excédent brut d'exploitation** passe de 126 millions d'euros à **167 millions d'euros** à fin 2018, affichant une progression de **9,4 %** en données comparables, et de 32,6 % en données publiées en raison des acquisitions.

Un modèle économique transformé, plus créateur de valeur

Dans un environnement marqué par une évolution rapide des usages des clients et par la nécessité de moderniser les codes de l'hôtellerie classique, Accor a profondément fait évoluer son modèle économique en 2018 en cédant une part majoritaire de son immobilier, et en consolidant un nouvel écosystème de marques et de services destiné à enrichir l'exclusivité des expériences offertes à ses clients.



Des restructurations de portefeuille créatrices de valeur pour AccorInvest et Accor

Grâce à plus de 600 opérations immobilières conduites entre 2014 et 2016, Accor a profondément restructuré son parc hôtelier, et en a amélioré sensiblement la performance.

Résultant des restructurations de portefeuilles pour 1,1 milliard d'euros et du développement par achat et construction d'hôtels pour 0,7 milliard d'euros, la valeur d'actifs brute d'AccorInvest, qui correspond à la juste valeur de l'immobilier pour les hôtels exploités en pleine propriété, et à la juste valeur du fonds de commerce de tous les hôtels, s'est accrue de 4,5 à 7,6 milliards d'euros. Ces restructurations ont bonifié la valeur d'actifs brute d'AccorInvest de 1,5 milliard d'euros grâce à l'acquisition de portefeuilles d'hôtels en location (environ 2 milliards d'euros) et à la suppression des foyers de perte. Cette dernière a été rendue possible par la cession des hôtels non rentables et par la renégociation des loyers élevés (800 millions d'euros). Parallèlement, les résultats des hôtels ont généré sur la même période 1,2 milliard d'euros. Au total, le Groupe a ainsi créé 2,7 milliards de valeur de 2014 à 2016, sur une base d'actifs qui a dans le même temps diminué de 1 500 à moins de 1 200 hôtels. En outre, la rentabilité du parc a plus que doublé avec une marge opérationnelle qui atteignait 8,3 % à fin 2016.

Ayant hérité de l'ensemble des actifs du Groupe restructurés, AccorInvest a été évaluée à 6,6 milliards d'euros (hors actifs d'Orbis évalués à 1 milliard), et cédée en mai 2018 à des investisseurs internationaux sur la base d'une valeur d'entreprise de 6,3 milliards d'euros. La cession de 64,8 % d'AccorInvest a permis au Groupe de profiter en 2018 d'un apport de liquidités de 4,8 milliards d'euros.

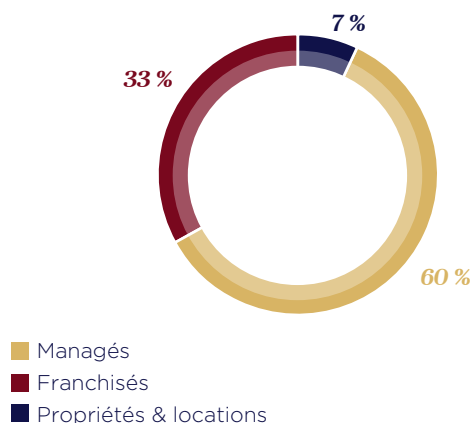
Des modes d'exploitation recentrés sur les contrats de management et de franchise

Grâce à la cession de 64,8 % d'AccorInvest, Accor a fortement allégé son portefeuille d'actifs en 2018, ainsi que ses coûts de structure (loyers et investissements), et ne détient plus que 7 % d'hôtels en propriété et en location contre 26 % en 2017. Le Groupe exploite désormais 60 % de son réseau en contrat de management et 33 % en contrat de franchise, réduisant par lui-même la volatilité de ses résultats.

Les 7 % d'hôtels restants correspondent principalement aux hôtels exploités en propriété ou en location par la société polonaise Orbis en Europe centrale, dont Accor détient 85,8 %.

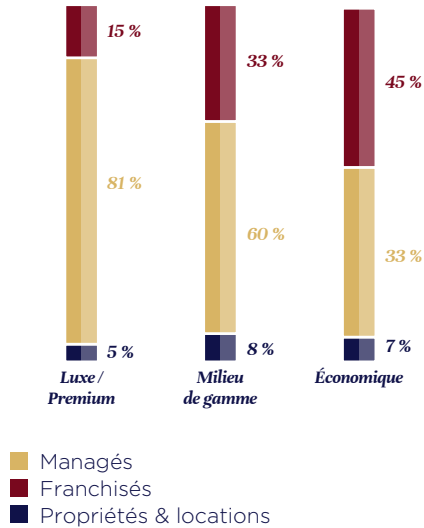
Parc hôtelier par mode d'exploitation au 31 décembre 2018

En pourcentage du nombre de chambres



Parc hôtelier par segment et mode d'exploitation au 31 décembre 2018

En pourcentage du nombre de chambres



Si la cession d'AccorInvest a peu modifié la physionomie du réseau Accor sur les segments luxe et premium (+ 3 points par rapport à 2017 ⁽¹⁾) et n'a pas modifié la proportion des hôtels en franchise, elle a en revanche fortement transformé la proportion des contrats de management sur les segments économique et milieu de gamme car les contrats des hôtels détenus auparavant par Accor en propriété et en location ont été convertis sous ce mode de gestion plus rémunérateur.

Ainsi, la gestion et la franchise représentent désormais 93 % des hôtels exploités sur le segment économique (+ 28 points par rapport à 2017), 92 % sur le segment

milieu de gamme (+ 19 points par rapport à 2017), et 95 % des hôtels opérés sur les segments luxe et premium (+ 5 points par rapport à 2017). Plus précisément, la part des contrats de management a légèrement augmentée sur les segments luxe et premium à 81 % (+ 6 points par rapport à 2017) contre une proportion de contrats de franchise restée stable à 15 %. Sur le segment milieu de gamme, les contrats de management représentent 60 % des contrats mis en œuvre (+ 20 points par rapport à 2017) et représentent 48 % des contrats conclus sur le segment économique (+ 26 points en 2017), comparés à une proportion de contrats de franchises restée également stable à 33 % sur le segment milieu de gamme, et en légère hausse à 45 % sur le segment économique (+ 3 points par rapport à 2017).

Acquisition d'Orbis

En vue de consolider son leadership en Europe Centrale et de gagner en flexibilité sur la gestion du portefeuille d'actifs d'Orbis, le Groupe a lancé en novembre 2018 une offre publique d'achat sur la société Orbis dont il détenait 52,7 %. Orbis est le premier groupe hôtelier en Europe centrale et détient l'exclusivité sur la majorité des marques Accor au travers d'un contrat de *master franchise*. Son portefeuille comprend 128 hôtels (21 000 chambres) répartis dans 16 pays (Bosnie Herzégovine, Bulgarie, Croatie, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Macédoine, Moldavie, Monténégro, Pologne, République tchèque, Roumanie, Serbie, Slovaquie et Slovénie), opérés sous les marques Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, ibis, ibis Styles et ibis *budget*.

Cette transaction, d'un montant de 339 millions d'euros, permet à Accor d'amplifier le développement de ses marques dans la région. Elle lui donne également la possibilité de céder à terme le reste des hôtels détenus en propriété et en location par Orbis, et de parachever son modèle *asset-light*.

(1) Acquisitions et partenariats opérés en 2018 inclus.

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

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

Synthèse des investissements ⁽¹⁾ réalisés par Accor de 2016 à 2018

Investissements (en millions d'euros)	2016 ⁽¹⁾	2017 ⁽²⁾	2018	% investis sur la période
Portefeuille d'actifs	139	160	119	6,3 %
Acquisitions Hôtelières	2 625	108	1 803	68,0 %
Acquisitions Nouvelles Activités	323	101	174	9,0 %
Acquisitions autres métiers	0	46	24	1,1 %
Plan digital	43	21	26	1,3 %
Autres	108	71	780	14,4 %
TOTAL	3 239	507	2 925	100,0 %

(1) Montants retraités dans le cadre de l'application d'IFRS 5.

(2) Montants retraités dans le cadre de l'application d'IFRS 15.

En 2018, Accor a perçu 4,8 milliards d'euros de liquidités provenant de la cession de 64,8 % d'AccorInvest, et a poursuivi sa stratégie en réallouant 2,9 milliards d'euros aux développements de ses activités à travers des acquisitions et des partenariats stratégiques, notamment :

- ♦ 1 465 millions d'euros dans l'acquisition des chaînes hôtelières Mantra, Movenpick, Atton, 21c Museum et Tribe ;
- ♦ 292 millions d'euros pour développer des partenariats hôteliers avec SBE et Mantis ;
- ♦ 161 millions d'euros dans l'acquisition de Gekko, de ResDiary, d'Adoria et de OnePark ;
- ♦ 727 millions d'euros dans l'acquisition du portefeuille d'Orbis et du Siège social du Groupe.

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

Durant ces dernières années, Accor a investi 4,5 milliards d'euros dans l'hôtellerie.

Le Groupe a beaucoup étoffé son portefeuille de marques sur les segments luxe et premium en investissant dans des enseignes aux promesses d'exclusivité et d'exécution parfaite. Le caractère exclusif des expériences recherchées conduisent à sortir des prestations standards en les personnalisant à l'extrême pour surprendre les clients, dépasser leurs attentes et rendre leurs séjours exceptionnels.

Accor cherche constamment à susciter leur attrait par le soin porté au détail de chaque prestation et par la finesse des attentions qui leur sont faites, pour attiser leur

préférence et faire la différence. Les marques Fairmont, Raffles et Swissôtel ont à cet égard beaucoup enrichi les savoir-faire du Groupe, et infusent les pratiques des autres marques différenciées du portefeuille.

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

Au total, les acquisitions de Mantra, Atton, Mövenpick, 21c Museum et Tribe représentent en 2018 un investissement de 1,5 milliard d'euros.

Acquisition de Mantra renforçant Accor en Asie-Pacifique dans le segment milieu de gamme

Accor a acquis Mantra Group Limited pour 830 millions d'euros. Commercialisés sous les enseignes Peppers, Mantra et BreakFree, les établissements de Mantra s'étendent du complexe hôtelier balnéaire de luxe à l'appart'hôtel situé en ville et dans les grandes destinations touristiques.

Le savoir-faire de Mantra dans la gestion d'appartements constitue une opportunité nouvelle de croissance pour Accor, qui accède à de nouveaux lieux, à de nouvelles formes d'hébergements, à de nouvelles clientèles, et complète son offre hôtelière en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Indonésie et à Hawaï.

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

Le rapprochement des deux groupes dote le nouvel ensemble d'implantations, de savoir-faire et d'offres complémentaires, mais aussi d'une meilleure distribution et de systèmes d'exploitation enrichis qui en renforcent la croissance.

Le Groupe a également consolidé sa présence en Europe et au Moyen-Orient avec l'acquisition de Mövenpick Hotels & Resorts.

Acquisition de Mövenpick renforçant Accor en Europe et au Moyen-Orient dans le segment premium

L'acquisition de Mövenpick Hotels & Resorts, pour un montant de 482 millions d'euros, illustre la stratégie de Accor de saisir toutes les opportunités lui permettant de consolider ses leaderships et d'amplifier sa croissance.

Fondé en Suisse en 1973, Mövenpick Hotels & Resorts est présent dans 27 pays avec 84 hôtels (20 000 chambres), et dispose d'une forte implantation en Europe et au Moyen-Orient. Mövenpick Hotels & Resorts prévoit par ailleurs l'ouverture de 42 hôtels supplémentaires d'ici 2021, soit près de 11 000 chambres, avec un fort développement au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie-Pacifique.

Cette acquisition consolide la présence de Accor en Europe et au Moyen-Orient, et accélère sa croissance dans les régions clefs où le Groupe a déjà une présence bien établie depuis de nombreuses années. Proposant un savoir-faire haut de gamme sur les principaux services hôteliers, Mövenpick Hotels & Resorts compte plus de 16 000 collaborateurs à travers le monde. Combinaison idéale entre modernité et authenticité, la marque Mövenpick complète parfaitement le portefeuille de Accor. Les hôtels Mövenpick bénéficient de la force du programme de fidélité, des canaux de distribution et des systèmes d'exploitation du Groupe afin d'optimiser leurs performances.

Cette acquisition reflète un multiple de Valeur d'entreprise/EBE de 10X l'EBE 2019^o pro forma des synergies annualisées et du pipeline sécurisé de développement. Elle aura un impact relutif sur les résultats de Accor dès 2019.

Le Groupe a par ailleurs renforcé sa présence en Amérique du Sud avec l'acquisition de Atton Hoteles.

Acquisition de Atton Hoteles renforçant Accor en Amérique du Sud dans les segments milieu de gamme et premium

En collaboration avec le Groupe chilien Algeciras, Accor a acheté la société Atton Hoteles qui exploite 11 hôtels (2 259 chambres) au Chili, au Pérou, en Colombie et en Floride pour un montant de 98 millions d'euros.

Accor a acquis 100 % de la société de gestion (74 millions d'euros) et 20 % de la société immobilière détentrice des actifs (24 millions d'euros), le solde de 80 % étant acheté par Algeciras.

L'enseigne Atton Hoteles a été fondée au Chili en 2000 et s'adresse aux voyageurs d'affaires sur les segments milieu de gamme et premium. Elle prévoit d'ouvrir trois nouvelles adresses qui s'ajouteront aux 11 hôtels déjà en exploitation. Cette acquisition permet à Accor de renforcer son réseau en Amérique latine, une région

dans laquelle le Groupe exerce son leadership depuis de nombreuses années avec 335 hôtels en exploitation et 166 en projet, développant sa présence sur des marchés en forte croissance à l'instar du Chili et du Pérou.

Afin de capitaliser sur la reconnaissance de la marque Atton, la plupart de ces établissements seront co-brandés, avant de passer à moyen terme sous enseigne Pullman, Novotel, MGallery et Mercure.

Cette acquisition reflète des ratios valeur d'entreprise/EBE estimés respectivement à 10 et 9 fois à horizon 2020, post-synergies et après concrétisation des projets d'ouverture. Elle aura un impact relutif sur les résultats du Groupe dès 2019.

Dans sa quête de marchés et de diversification, Accor a parallèlement conclu différents partenariats hôteliers.

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

En quatre ans, Accor a conclu des partenariats nombreux avec Huazhu, Mama Shelter, 25hours, Orient Express, Banyan Tree et Rixos pour étoffer son portefeuille de marques et diversifier son réseau en termes de segment et d'un point de vue géographique. En 2018, le Groupe a poursuivi ce type d'alliance en Afrique avec Mantis et Katara Hospitality, en France avec Dalmata Hospitality, et aux États-Unis avec SBE dans le segment *lifestyle*.

À fin 2018, les partenariats stratégiques les plus significatifs pour Accor en termes d'investissement sont ceux conclus avec AccorInvest détenus à 35,2 % (1,25 milliard d'euros) et Huazhu détenus à 10,8 % (1,1 milliard de dollars). De manière générale, les partenariats hôteliers que le Groupe noue avec d'autres sociétés couvrent toujours les mêmes objectifs :

- ♦ accroître le chiffre d'affaires de Accor par le développement de son réseau (nombre d'hôtels, densité géographique), i.e. le nombre de contrats de franchise et de management, y compris pour des établissements ne portant pas ses marques ;
- ♦ distribuer de nouveaux concepts (*resort*, *lifestyle*, collections, locations de résidences privées) i.e. et les marques qui les portent afin de couvrir toutes les aspirations des voyageurs ;
- ♦ accroître sa base de clients actifs en multipliant les points de contact (approche qualitative) et en combinant son programme de fidélité à celui d'autres partenaires (approche quantitative).

Partenariat stratégique avec AccorInvest

AccorInvest compte 30 000 collaborateurs dans 27 pays à travers le monde, et possède 881 actifs immobiliers (126 000 chambres) sur les 1 182 que comptait Accor en propriété et en location. 348 hôtels sont détenus en pleine propriété par AccorInvest et 533 sont exploités sous contrats de location à loyers fixes et variables.

Les nouveaux contrats de management encadrant la relation entre Accor et AccorInvest, notamment les redevances versées par AccorInvest à Accor, ont été formalisés selon les pratiques de marché. Mieux corrélées au résultat brut d'exploitation des hôtels (redevances de

performance), ces redevances sont dans le futur appelées à progresser grâce aux investissements importants qui vont être engagés pour accroître la performance des hôtels du portefeuille d'AccorInvest. Accor conserve par ailleurs les contrats de management relatifs à leur exploitation, à très long terme pour les hôtels de luxe et premium (50 ans incluant une option de renouvellement de 15 ans), et long terme pour les hôtels des segments milieu de gamme et économique (30 ans en moyenne, incluant une option de renouvellement de 10 ans).

Partenariat stratégique avec Huazhu

Pour rappel, Accor a conclu en 2014 une alliance stratégique avec Huazhu conférant à ce dernier l'exclusivité du développement en franchise des segments économique (ibis, ibis Styles) et milieu de gamme (Novotel et Mercure), ainsi que celui de la marque Grand Mercure en Chine, à Taiwan et en Mongolie.

Huazhu assure donc l'exploitation opérationnelle et le développement de l'ensemble de ces activités, tandis qu'Accor continue à développer et exploiter ses marques luxe et premium dans le pays (Sofitel, Pullman, MGallery et The Sebel).

Un objectif de développement de 350 à 400 hôtels a été fixé d'ici 2020. Or, la croissance du Groupe dans cette zone est extrêmement rapide depuis l'instauration de l'alliance avec 177 hôtels signés à fin 2018, et plus de 280 actuellement en négociation.

Par ailleurs, environ 1 273 hôtels Accor sont accessibles sur les plateformes de distribution de Huazhu et près de 380 hôtels de Huazhu le sont sur la plateforme de réservation du Groupe, permettant aux 122 millions de membres chinois du programme de fidélité de Huazhu de profiter du programme de fidélité de Accor.

Au regard du très fort développement de Huazhu en Chine, la prise de participation de 10,8 % dans la société, d'un montant de 193 millions de dollars en 2014, est évaluée en février 2019 à 1,1 milliard de dollars, soit une valeur multipliée par 5,7 en quatre ans, qui dépasse les attentes initiales du Groupe et contribue significativement à ses performances.

Poursuivant son expansion sur les territoires en croissance, Accor a par ailleurs conclu deux partenariats importants en Afrique avec Mantis et Katara Hospitality.

Partenariat avec Mantis renforçant Accor en Afrique dans le segment luxe

Mantis est un pionnier du voyage d'exception sur mesure avec des hôtels comptant parmi les plus imaginatifs au monde. Grâce à ce partenariat annoncé le 5 avril 2018, Accor a renforcé son empreinte en Afrique et s'est associé à une marque aux racines et à l'histoire fortes, reconnue pour ses références prestigieuses dans le secteur de l'hôtellerie, et pour son engagement à préserver l'environnement naturel.

Mantis exploite une collection d'établissements haut de gamme détenus en propre et gérés par l'enseigne, ou portant le label Mantis. Le réseau Mantis comprend 28 établissements, auxquels s'ajoute un portefeuille international d'hôtels et de résidences arborant le label Mantis, dont des boutiques villas et des établissements tels que le Founders Lodge – réserve animalière du

Cap-Oriental – le Mantis St Helena – boutique hôtel nichée sur l'île reculée de Sainte-Hélène – ou le Draycott Hotel de Londres. Mantis détient et exploite également plusieurs bateaux de croisière et un lodge de luxe sous la marque Zambezi Queen Collection.

Ce partenariat s'accompagne du lancement du Community Conservation Fund Africa (CCFA), une organisation à but non lucratif qui a pour objectif d'amplifier l'engagement des deux groupes à prévenir le déclin de la faune sauvage en Afrique, avec le concours de trois organisations de conservation : Wilderness Foundation, Tusk Trust et African Parks.

Création d'un fonds d'investissement hôtelier avec Katara Hospitality en Afrique subsaharienne

Accor et Katara Hospitality ont créé un fonds d'investissement doté d'une capacité d'investissement supérieure à 1 milliard de dollars destiné à répondre aux besoins en forte croissance d'une hôtellerie de qualité dans différents pays d'Afrique subsaharienne où la croissance est dynamique.

Ce fonds dispose de 500 millions de dollars de capitaux propres, apportés respectivement à hauteur de 350 millions de dollars par Katara Hospitality, et de 150 millions de dollars par Accor pour les cinq à sept prochaines années, le solde de la capacité de financement provenant d'un recours à l'endettement et d'investissements réalisés en commun avec d'autres partenaires.

Ces moyens financiers sont 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, dans une région qui offre de solides opportunités de croissance. 40 hôtels (environ 9 000 chambres) ont été identifiés pour couvrir tout l'éventail des marques de renommée internationale de Accor, du segment économique au luxe, résidences comprises.

Avec cette initiative, Katara Hospitality et Accor créent le premier fonds hôtelier dédié au développement pérenne de l'Afrique, et apportent leur soutien à la création d'emplois, à la formation, au transfert de compétences, aux chaînes logistiques locales et aux populations du continent, dans le respect des objectifs de développement durable fixés par les Nations Unies.

Accor a par ailleurs conclu un partenariat stratégique avec Dalmata Hospitality, premier groupe français indépendant de gestion hôtelière sur le segment économique.

Partenariat avec Dalmata Hospitality renforçant Accor en France sur le segment économique

Dans le cadre de ce partenariat, Dalmata Hospitality passe vingt de ses hôtels (1 500 chambres) exploités en franchise sous les enseignes ibis Styles, ibis, ibis budget et hotelF1 et contribue à leur développement grâce à un large programme de rénovations étalé sur 18 mois, complété par la mise en place d'un management opérationnel de qualité qui permettra de valoriser ces hôtels. Dalmata Hospitality participe également au plan de rénovation sur trois ans de la marque hotelF1,

dont l'ensemble du portefeuille proposera en 2020 ses nouveaux designs et services conçus pour répondre aux attentes des voyageurs nomades.

Ce partenariat, qui réunit les principaux savoir-faire de Accor en matière de développement, d'achats, de technique, d'IT, de marketing et de *revenue management*, et les expertises de Dalmata Hospitality en matière d'achat, de rénovation, de gestion et de valorisation des hôtels économiques sous franchise, renforce le leadership du Groupe sur le segment économique en France, et témoigne de l'attractivité de ses marques auprès des acteurs hôteliers.

Grâce à ces opérations, le développement de Accor est très dynamique et constitue un véritable atout à l'heure où chaque acteur doit consolider ses parts de marché à travers le monde, renforcer ses leaderships, tout en étant de plus en plus exigeant sur la rentabilité de sa croissance. À ce titre, Accor a poursuivi en 2018 ses investissements débutés il y a deux ans dans le segment *lifestyle*, dont le potentiel de création de valeur reste intact.

Renforcement du portefeuille de marques dans le segment lifestyle

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

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

Ces offres se déclinent également dans le luxe où elles sont synonymes d'expériences exclusives et de concepts remarquables, avec une qualité de service inégalée et des expériences hôtelières renouvelées. C'est dans cet esprit d'originalité que le Groupe a acquis 21c Museum Hotels et noué un partenariat avec SBE Entertainment Group.

Acquisition de 21c Museum Hotels renforçant Accor en Amérique du Nord dans les segments premium et lifestyle

Accor a acquis 85 % de 21c Museum Hotels pour un montant de 46 millions d'euros (hors complément de prix éventuel). 21c Museum Hotels est une société de gestion hôtelière dont l'objet est de faire vivre une expérience novatrice du voyage en associant musées d'art contemporain, boutiques-hôtels et restaurants. Fondée en 2006 par des collectionneurs d'art contemporain qui ont décidé d'utiliser l'art comme moteur de la revitalisation urbaine et de catalyseur du tissu social, 21c Museum Hotels a développé son réseau à travers les États-Unis, exploitant actuellement huit adresses et prévoyant d'en ouvrir trois autres prochainement.

21c Museum constitue aujourd'hui l'un des plus grands musées d'art contemporain des États-Unis, et abrite la seule collection d'Amérique du Nord se consacrant exclusivement à l'art du XXI^e siècle. Les expositions et les animations proposées par 21c sont gratuites et ouvertes

au public 24h/24, 7 jours sur 7. Chaque adresse allie de manière innovante sincérité de l'accueil, design soigné et créativité culinaire.

Compte tenu des produits atypiques de l'enseigne, 21c Museum Hotels rejoint la collection de boutiques-hôtels de MGallery dont les établissements disposent de leur propre design et de leur propre histoire à raconter, marquant ainsi les premiers pas de la marque sur le marché nord-américain.

21c Museum Hotels bénéficie du soutien de Accor en matière de développement et de visibilité commerciale, intégrant sa plateforme hôtelière et ayant accès à ses réseaux de distribution, tout en cultivant un esprit indépendant. Les co-fondateurs continuent d'être étroitement associés à 21c Museum Hotels en apportant leur sens créatif et leur soutien à cette fusion de l'art, du design et de l'hospitalité qui caractérise l'expérience 21c.

Partenariat avec SBE Entertainment Group renforçant Accor en Amérique du Nord dans les segments luxe et lifestyle

Accor a conclu un partenariat avec SBE Entertainment Group lui permettant d'élargir son offre sur le segment de l'hôtellerie de luxe et de renforcer son réseau dans de grandes métropoles nord-américaines (Los Angeles, Miami, Las Vegas et New York) avec des hôtels emblématiques. Au total, l'investissement de Accor s'élève à 278 millions d'euros comprenant l'acquisition de 50 % des actions de SBE pour 104 millions d'euros (Sam Nazarian demeurant actionnaire à hauteur de 50 % de la société), et une participation à l'émission d'un titre de créance privilégiée remboursant une créance existante d'un montant de 174 millions d'euros.

SBE est l'un des groupes les plus innovants au monde dans le domaine du luxe et du *lifestyle*. Fondée en 2002, SBE est un important opérateur hôtelier de luxe qui assure la promotion immobilière, la gestion et l'exploitation d'hôtels et d'enseignes reconnues, comprenant des résidences de luxe et appart'hôtels, des programmes bien-être et de spa, ainsi que des offres de restauration et événementielles. À fin 2018, SBE exploite 25 hôtels en Amérique du Nord (7 498 chambres), ainsi que 170 restaurants, bars et discothèques implantés dans les plus grandes destinations internationales. Par ailleurs, 20 hôtels et résidences, 59 restaurants et des bars/discothèques indépendants de son activité hôtelière sont en projet au Moyen-Orient, en Asie et en Amérique latine. Les marques SLS, Delano, Mondrian, Hyde, The Originals (hôtels Sanderson, St. Martin Lane, Hudson, 10 Karakoy, Shore Club et Redbury) constituent les principales enseignes hôtelières et résidentielles de la société. S'appuyant sur sa plateforme Disruptive Restaurant Group, SBE a créé à travers le monde des marques de restauration primées, ainsi que des marques innovantes dans les univers du bar et de la nuit.

Grâce à ce partenariat, Accor se renforce ainsi sur ce segment en forte croissance, synonyme d'expériences exclusives, de qualité de service et d'expériences hôtelières toujours renouvelées, dans les villes clefs américaines et dans d'autres destinations phares du monde. Les enseignes résidentielles, culinaires et événementielles de SBE ont intégré le programme de fidélité de Accor et sont désormais distribuées sur sa plateforme hôtelière afin d'en accélérer la croissance à l'échelle mondiale.

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

Accor a poursuivi en 2019 le développement de son portefeuille de marques en se dotant de l'enseigne *lifestyle* Tribe au sein du segment milieu de gamme.

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

Les établissements Tribe seront des lieux de vie animés, articulés autour d'un *lobby* convivial, de chambres au confort premium et de technologies de pointe. Ils offriront des expériences de séjour traditionnelles en permettant aux hôtes de travailler, de s'amuser et de vivre au sein d'ambiances contemporaines. Attentifs à la facilité d'usage, ainsi qu'à l'esthétisme et au confort, les établissements Tribe bénéficieront d'un style moderne agrémenté d'objets iconiques donnant l'impression d'un univers haut de gamme, fondé sur le design et la technologie, servant une expérience hôtelière de qualité. Dix ouvertures sont d'ores et déjà prévues en Europe et Asie-Pacifique d'ici 2022, totalisant plus de 1 700 chambres.

Accor poursuit ainsi l'élargissement de son portefeuille de marques dans le segment *lifestyle* dont il est le leader mondial. Fort du succès de Jo&Joe et de ses partenariats avec 25Hours, Mama Shelter et SBE, le Groupe enrichit son catalogue d'offres exclusives dans un nombre croissant de destinations, et procure des expériences

mémorables à une clientèle aussi exigeante qu'intéressée par les concepts inédits. Toutes ces enseignes renforcent l'écosystème *lifestyle* de Accor et lui permettent de disposer à ce jour du portefeuille de marques le plus complet de l'industrie.

Luxe	Premium	Milieu de gamme	Économique

Un portefeuille de marques étoffé et équilibré

À fin 2018, le portefeuille de marques classiques de Accor s'appuie autant sur les grands réseaux historiques et modernisés d'ibis et de Novotel que sur des marques à plus forte valeur comme Pullman, ou fortement contributrices comme Sofitel (redevances de 8,4 %) et Fairmont (redevances de 14 %).

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

Classique	Collections	Lifestyle	Resorts	Régionale	
					LUXE
					PREMIUM
					MILIEU DE GAMME
					ECONOMIQUE

Par ailleurs, Accor a poursuivi sa stratégie de diversification en acquérant d'autres acteurs très innovants de leur marché pour offrir davantage de services à ses clients et à ses partenaires.

Un écosystème enrichi de nouveaux services qui en renforcent les performances

Doté d'un portefeuille de marques diversifié, équilibré et innovant, Accor étoffe son modèle d'hospitalité augmentée en consolidant un écosystème riche d'activités et de services cohérents, lui permettant de proposer à ses clients des expériences personnalisées innovantes et exclusives.

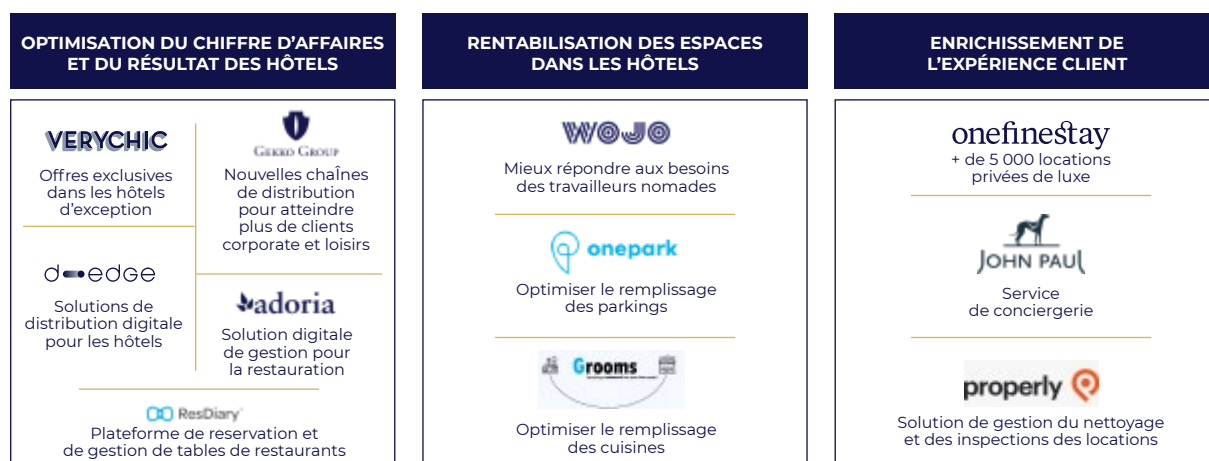
En quatre ans, Accor a engagé 633 millions d'euros dans des activités nouvelles, considérées comme de futurs relais de croissance pour le Groupe. Ces opérations lui ont permis d'enrichir son catalogue de services personnalisés (John Paul) et de services dans l'événementiel, dans la gastronomie et le divertissement (Paris Society et Potel & Chabot). Le Groupe a également étendu ses activités d'hébergement à la location de résidences privées (onefinestay), aux espaces de travail collaboratifs (Wojo (ex-Nextdoor), MamaWorks), et s'est diversifié dans les services digitaux pour l'hôtellerie indépendante (D-EDGE

(ex-Availpro & Fastbooking)), et dans des activités de distribution telles que la vente privée d'hôtels et de séjours de luxe (VeryChic).

En 2018, le Groupe a poursuivi sa stratégie de diversification en acquérant Gekko, Resdiary et Adoria pour élargir sa distribution auprès de clientèles d'affaires et de restaurants.

Représentant 9 % des investissements réalisés par Accor de 2016 à 2018, ces prises de participation ciblées renforcent la performance des activités hôtelières en permettant :

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



Acquisition de Gekko, spécialiste de solutions de distribution hôtelière dédiées à la clientèle d'affaires

L'acquisition de Gekko s'inscrit dans la stratégie de Accor visant à renforcer son leadership sur l'ensemble du parcours client, en enrichissant son offre de services dédiés aux voyageurs d'affaires. La forte implantation internationale de Accor, associée au leadership technologique de Gekko, permettent de créer un leader mondial de la distribution hôtelière BtoB.

Le tourisme d'affaires représente un segment clef pour le Groupe. Or, Gekko permet de répondre aux besoins spécifiques de cette clientèle sur l'ensemble de la chaîne de valeur, à travers ses filiales HCorpo (grands comptes), Teldar Travel (agences de voyage loisirs), Teldar Travel Biz (agences de voyages pour PME), Miles Attack (programme de fidélisation) et Infinite Hotel (grossiste dédié à l'hôtellerie française indépendante).

Grâce à Gekko, Accor acquiert un réseau de 300 grandes entreprises et de 14 000 agences de voyages clientes, et étend sa sphère d'influence en matière de distribution via une interface connectée auprès de 600 000 hôtels dans le monde, présents sur l'ensemble des segments. Le Groupe intègre aussi des outils de gestion innovants clefs en main pour ces clientèles, leur permettant de gérer leurs paiements en ligne, et de suivre l'ensemble de leurs coûts et de les optimiser.

Le Groupe a par ailleurs consolidé ses activités liées à la restauration en acquérant les sociétés Adoria et ResDiary.

Acquisition d'Adoria, leader européen de solutions de gestion pour la restauration commerciale et collective

En complément de ses récentes acquisitions dans le secteur de la restauration, Accor a acquis Adoria, plateforme SaaS permettant aux acteurs de la restauration d'optimiser la gestion de leur approvisionnement.

Cette opération s'inscrit dans la stratégie du Groupe d'acquérir les acteurs les plus innovants et visionnaires de leur marché pour offrir plus de services aux clients et aux partenaires du Groupe.

Créée en 2003, Adoria propose des solutions centralisées de gestion d'appels d'offres, d'approvisionnement, de logistique et de production. Cette suite modulaire garantit le niveau de service et la rentabilité de l'ensemble des acteurs de la chaîne de restauration, du producteur au consommateur. Adoria équipe 2 700 établissements (30 groupes de restauration), rassemble 300 000 utilisateurs actifs et plus de 800 fabricants et distributeurs.

Accor soutient Adoria dans son développement international tout en bénéficiant de son expertise et d'une équipe hautement qualifiée.

Complétant ses prises de participation dans le secteur de la restauration (Potel & Chabot et Paris Society), l'acquisition d'Adoria s'inscrit parfaitement dans la stratégie du Groupe visant à augmenter les points de contact une base de clientèle en croissance, tout comme l'acquisition de la société Resdiary dans la réservation et la gestion de tables de restaurants.

Acquisition de ResDiary, plateforme leader de la réservation et de la gestion de tables de restaurants

ResDiary propose aux restaurateurs un service haut de gamme de gestion de tables grâce à une technologie leur permettant d'optimiser leur chiffre d'affaires tout en maîtrisant leurs coûts d'exploitation. Ses solutions de *yield management* et de gestion de canaux de distribution permettent notamment de contrôler les tables mises à disposition des distributeurs tiers, de manière à optimiser les montants des commissions qui leur sont versées.

Créée à Glasgow en 2004, ResDiary emploie plus de 100 personnes dans six pays. Particulièrement bien implantée en Asie-Pacifique et en Grande-Bretagne, la plateforme est active dans 60 pays dans le monde, avec 166 millions de couverts distribués par an au sein de 8 600 établissements.

Accor soutient ResDiary dans son développement international tout en bénéficiant de son expertise pour offrir toujours plus de services à ses clients.

Ainsi, grâce à ces acquisitions, Accor suit l'évolution de son industrie qui se digitalise et se réinvente en s'appuyant sur de nouveaux leviers de création de valeur. Chacune d'elles concourt à diversifier les clientèles du Groupe, à augmenter le nombre de points de contact avec elles et à créer de nouveaux débouchés pour les hôtels du réseau Accor. Les opportunités d'entraînement et les synergies possibles entre Accor et ses partenaires, comme entre ses partenaires, sont multiples. Chacun apporte à l'écosystème du Groupe une gamme d'expertises et de services qui contribue à enrichir le modèle d'hospitalité augmentée que se constitue Accor, et lui confère de nouveaux relais de croissance.

Développement et empreinte géographique du Groupe

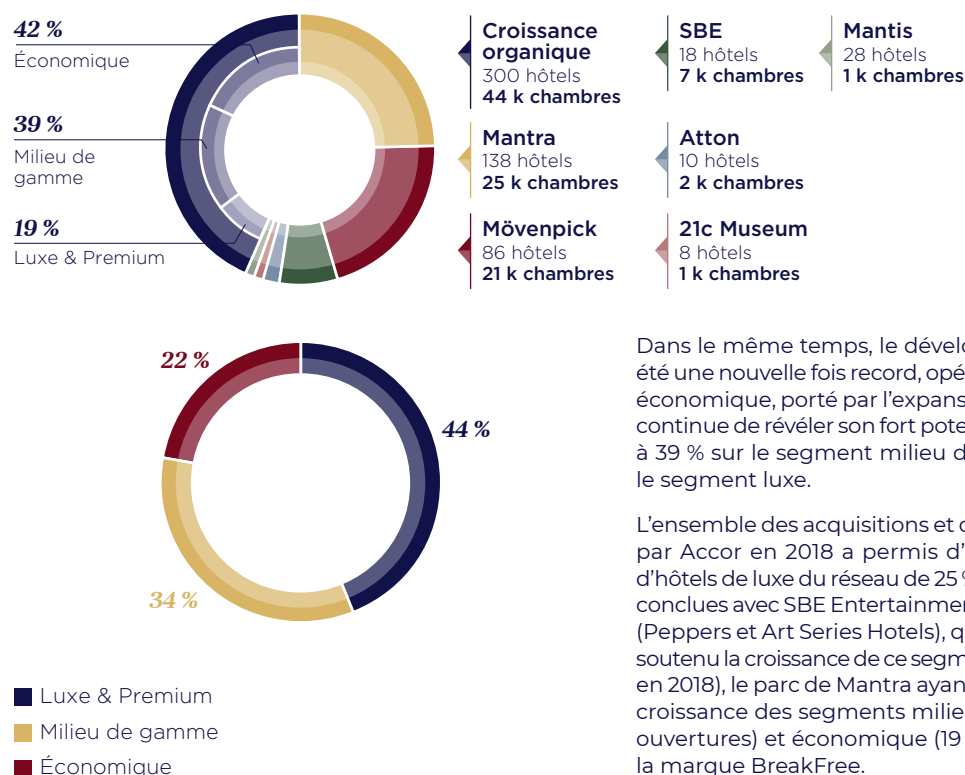
Un développement record porté par les acquisitions et la croissance organique

Très dynamique, Accor a vu son réseau s'accroître de 100 000 chambres (588 hôtels) en 2018, soutenu par les acquisitions (49 k chambres - 242 hôtels), par sa croissance organique (44 k chambres - 300 hôtels) et par les partenariats conclus avec d'autres chaînes hôtelières (7 k chambres - 46 hôtels).

Le développement de Accor a été opéré sur l'ensemble des segments, particulièrement sur les segments luxe et premium qui ont concentré 44 % des ouvertures, suivi du segment milieu de gamme pour 34 % et du segment économique pour 22 %.

Répartition des ouvertures par segment au 31 décembre 2018

En pourcentage du nombre de chambres

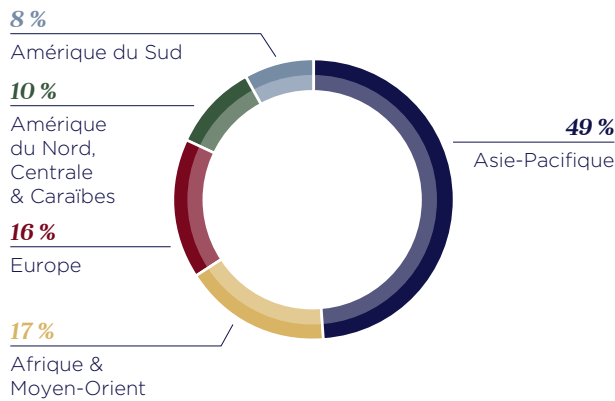


Dans le même temps, le développement organique a été une nouvelle fois record, opéré à 42 % sur le segment économique, porté par l'expansion de la famille ibis qui continue de révéler son fort potentiel à travers le monde, à 39 % sur le segment milieu de gamme et à 19 % sur le segment luxe.

L'ensemble des acquisitions et des partenariats réalisés par Accor en 2018 a permis d'augmenter le nombre d'hôtels de luxe du réseau de 25 %. Ce sont les opérations conclues avec SBE Entertainment, Mövenpick et Mantra (Peppers et Art Series Hotels), qui ont le plus fortement soutenu la croissance de ce segment (82 % des ouvertures en 2018), le parc de Mantra ayant également profité à la croissance des segments milieu de gamme (54 % des ouvertures) et économique (19 % des ouvertures) avec la marque BreakFree.

Répartition géographique des ouvertures brutes au 31 décembre 2018 (acquisitions incluses)

En pourcentage du nombre de chambres



Sur le plan géographique, 84 % des ouvertures réalisées en 2018 l'ont été hors d'Europe : 49 % en Asie-Pacifique grâce à Mantra, 17 % dans la région Afrique & Moyen-Orient grâce à Mantis, 10 % en Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes grâce à SBE et 21c Museum, et 8 % en Amérique du Sud grâce à Atton.

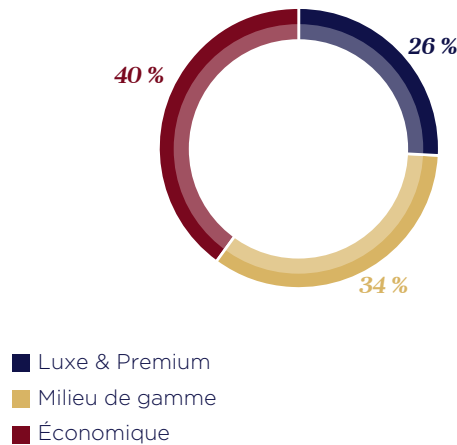
Une couverture mondiale sur l'ensemble des segments de marché

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

Présent dans plus de 100 pays, Accor est l'acteur hôtelier le plus diversifié au monde, particulièrement dans les régions au plus fort potentiel. Premier marché du Groupe du fait de son histoire, l'Europe est la zone d'implantation la plus importante de Accor avec un réseau dense de 2 939 hôtels et de 333 348 chambres à fin 2018, représentant 47 % 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 1 082 hôtels (30 % des chambres), en Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes avec 113 hôtels (5 % des chambres), en Amérique du Sud avec 375 hôtels (8 % des chambres) et dans la zone Afrique & Moyen-Orient avec 271 hôtels (9 % des chambres).

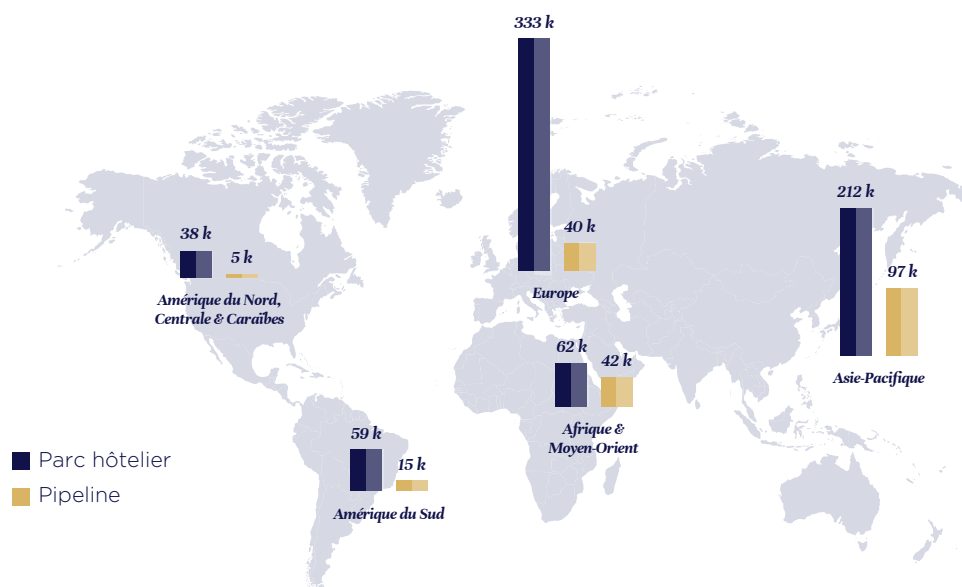
Parc hôtelier par segment au 31 décembre 2018

En pourcentage du nombre de chambres



Parc hôtelier et pipeline par zone géographique au 31 décembre 2018

En milliers de chambres



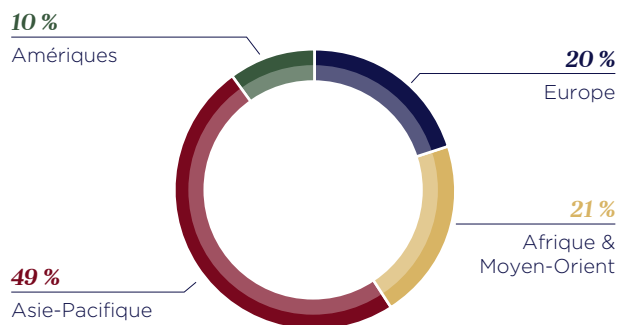
Accor est actuellement premier hôtelier en Europe et en Asie-Pacifique (hors Chine), où il bénéficie des implantations les plus importantes et peut compter sur de fortes projections de croissance touristique. Le portefeuille du Groupe est bien équilibré géographiquement, et résilient. Les 20 villes les plus visitées au monde représentent moins de 25 % du réseau du Groupe, et les cinq pays les plus visités sont répartis sur quatre continents.

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

La pénétration des chaînes est encore faible à l'échelle mondiale (30 % en Europe et en Asie-Pacifique, 35 % dans la zone Afrique & Moyen-Orient et 20 % en Amérique du Sud), et les potentiels de croissance sont corrélativement très importants compte tenu de la croissance du tourisme chinois. Accor est leader dans huit des 20 destinations préférées des voyageurs chinois. Fort de ces positions, l'ambition du Groupe est de doubler le nombre de membres chinois fidélisés via son programme de fidélité d'ici 2020, et de tripler le nombre de réservations des voyageurs chinois en dehors de la Chine.

À fin 2018, Accor exploite 4 780 hôtels (703 806 chambres) dans le monde, et travaille à l'ouverture de 1 118 hôtels supplémentaires (198 000 chambres) d'ici cinq ans.

Pipeline par zone géographique au 31 décembre 2018



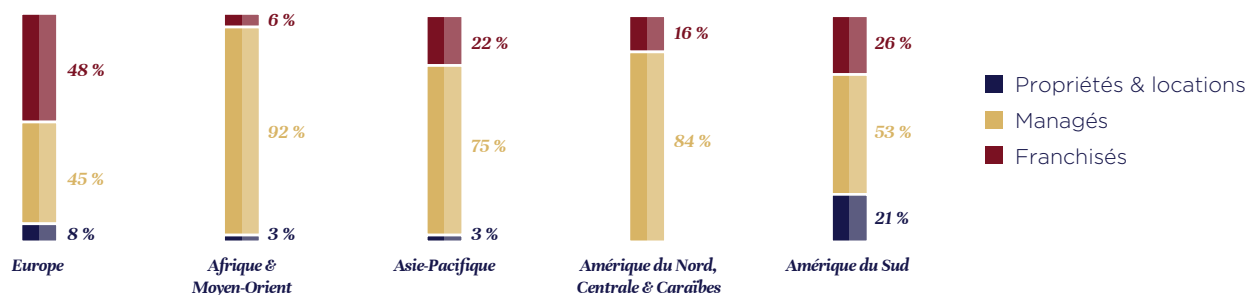
Une implantation solide sur les marchés émergents

Le réseau de Accor s'est considérablement transformé en quatre ans sous l'effet des restructurations immobilières opérées entre 2014 et 2018, et sous l'effet d'un élargissement du portefeuille de marques. Parallèlement, Accor a mené son développement exclusivement en management et en franchise d'hôtels, constituant les deux seuls modes de gestion désormais conclus par le Groupe.

Au 31 décembre 2018, le parc hôtelier du Groupe en Asie-Pacifique est constitué à 97 % d'hôtels exploités en management et en franchise. Les zones Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes, Afrique & Moyen-Orient et Amérique du Sud recensent respectivement 100 %, 97 % et 79 % d'hôtels sous contrat de management et de franchise. L'Europe, qui comptait la moins forte proportion d'hôtels sous contrat de management et de franchise avant mutation du modèle du Groupe (68 % et 51 % d'hôtels concernés), présente en 2018 une proportion d'hôtels en management et franchise de 93 %. C'est dans cette zone que les transferts d'actifs de Accor à AccorInvest ont été les plus nombreux.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 31 décembre 2018

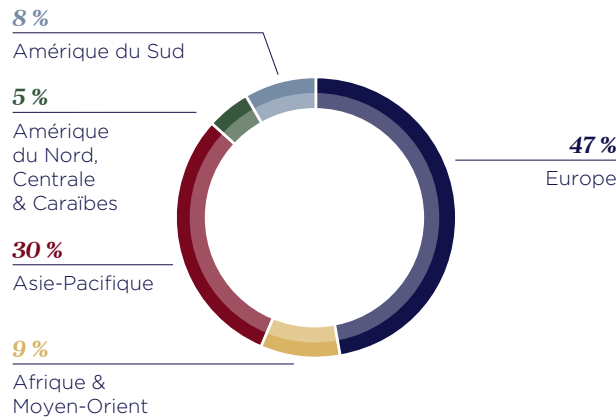
En pourcentage de chambres



Les opérations de croissance et de diversification menées par le Groupe ont consolidé ses implantations dans les zones en forte expansion, dont le poids s'est accru de 4 points en un an (47 % du réseau), et accélèrent la croissance des redevances perçues par le Groupe.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2018

En pourcentage du nombre de chambres



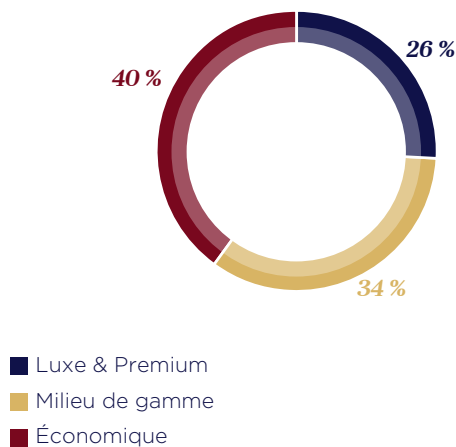
Des implantations renforcées dans les segments luxe et premium

Le développement du Groupe a été opéré dans les segments les plus rémunérateurs afin de rééquilibrer le portefeuille de marques sur les marchés à plus forte valeur. Ainsi, entre 2015 et 2018, les segments luxe et premium au sein du réseau Accor se sont accrus de 128 % quand le réseau du Groupe s'agrandissait dans le même temps de 38 %.

Les acquisitions de marques sur ce segment sont stratégiques car elles améliorent sensiblement l'image du Groupe, son portefeuille d'offres et d'expertises, et sont plus rémunératrices (revenu/chambre moyen de 5 000 euros/an pour FRS). Ainsi, les redevances perçues par Accor à fin 2018 proviennent pour 38 % des segments luxe et premium, pour 34 % du segment milieu de gamme et pour 28 % du segment économique, témoignant de la prépondérance du luxe dans les recettes du Groupe.

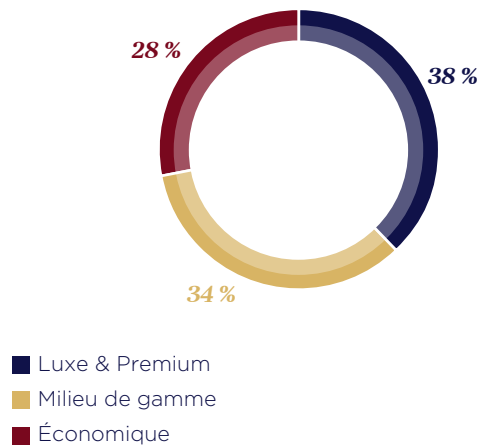
Répartition du parc hôtelier par segment au 31 décembre 2018

En pourcentage du nombre de chambres



Au 31 décembre 2018, la part des segments luxe et premium représente 26 % du réseau du Groupe, en croissance de 3 points par rapport à 2017, tirée par les acquisitions de chaînes d'hôtels et les partenariats.

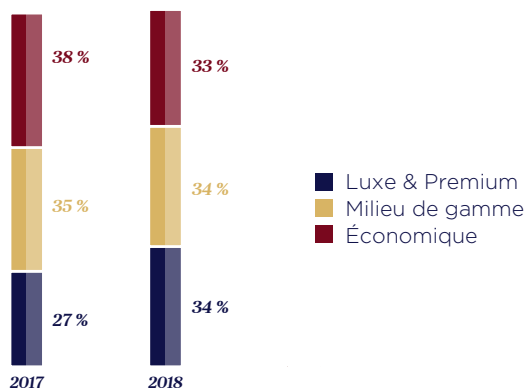
Répartition des redevances par segment au 31 décembre 2018



Les segments luxe et premium sont les premiers contributeurs au chiffre d'affaires de Accor, et cette tendance devrait se renforcer dans les prochaines années au regard du pipeline, avec une poursuite de la hausse de ces segments de 7 points à 34 %, une stabilité du segment milieu de gamme à 34 %, et une baisse du segment économique de 5 points à 33 % ; une dynamique qui pérennise les marges du Groupe à un niveau élevé dans les prochaines années.

Répartition du pipeline par segment au 31 décembre 2018

En pourcentage du nombre de chambres



L'éventail des 33 marques hôtelières proposées par Accor au 31 décembre 2018 couvre l'ensemble des segments pour répondre à toutes les envies et à tous les besoins des voyageurs. Leur fort développement international, notamment dans les marchés en expansion rapide, permet au Groupe de profiter pleinement d'un marché hôtelier mondial très dynamique.

Parallèlement, Accor a continué d'investir dans sa capacité digitale pour anticiper le comportement et les usages des clients, améliorer la personnalisation de leurs expériences, optimiser ses solutions de fidélisation, et rendre ses systèmes IT plus agiles.

Des investissements pour consolider la capacité digitale du Groupe

Face aux mutations technologiques qui modernisent les codes de l'hôtellerie, et à l'évolution rapide des usages des clients, Accor élabore son écosystème d'offres et de services dans une approche globale des enjeux numériques.

Tout est mis en œuvre pour surprendre les clientèles en leur proposant un accompagnement de plus en plus personnalisé, des offres inédites et des expériences sur-mesure.

Une stratégie centrée sur les attentes des clients et des partenaires

À présent que son modèle est *asset-light*, Accor entend apparaître pour les voyageurs et les propriétaires d'hôtels comme un écosystème d'offres complet, attractif et innovant, capable de répondre à toutes leurs attentes. Mettant tout en œuvre pour susciter cette préférence, Accor engage depuis quelques années des investissements importants sur :

- ♦ l'augmentation de sa capacité digitale pour traiter efficacement, et de façon personnalisée, un nombre croissant d'informations et de sollicitations des voyageurs. Le Groupe compte parallèlement 50 millions de membres dans son programme de fidélité, un nombre amené à s'accroître, fédérés autour 33 marques et de 70 partenariats ;
- ♦ la mise en œuvre d'un support permanent de grande qualité auprès des partenaires hôteliers, de multiples canaux de distribution optimisant la fréquentation de leurs hôtels, et les meilleures solutions d'optimisation de leur chiffre d'affaires, de leurs performances et de leur rentabilité nette.

Source de fluidité, le digital accroît l'efficacité relationnelle et organisationnelle du Groupe. Accor investit constamment dans ses systèmes d'informations, notamment dans des solutions qui lui permettent d'augmenter sa capacité de traitement de volumes d'informations croissants, d'augmenter la rapidité d'exécution de ses outils de réservation, et de faciliter leur utilisation.

Accor a par ailleurs repensé la prise en charge digitale de ses clients du début à la fin de leurs séjours en fluidifiant leurs relations avec les hôtels, en facilitant leur accès aux services proposés à travers un nouvel écosystème, et en créant avec eux une relation personnalisée, fondée sur une meilleure connaissance de leurs aspirations.

Le programme « impact » pour répondre aux enjeux de transformation digitale

Nombreux sont les défis technologiques posés par la concurrence accrue des acteurs digitaux et par les nouveaux usages des voyageurs dans un secteur comptant parmi les plus digitalisés. Vecteur de nombreuses innovations, le digital embrasse toutes les sphères d'activités du Groupe : ses gammes de services, ses infrastructures informatiques, de réservation, et ses modes de communication qui ont gagné en proximité avec les voyageurs et en qualité d'accompagnement grâce à une meilleure personnalisation et à une fidélisation accrue. Renforçant les relations se tenant au sein des hôtels, le digital agrmente aussi le confort des chambres en améliorant les technologies mises à la disposition des voyageurs, dont les séjours s'en trouvent facilités, et les expériences améliorées.

Renforcement des capacités de distribution du Groupe

Accor s'est engagé dans une démarche d'amélioration profonde de ses systèmes d'informations et de ses infrastructures digitales afin de renforcer ses capacités de distribution et de fidélisation.

Pour être au plus près des innovations disponibles et en faire profiter ses clients, Accor collabore parallèlement avec des partenaires technologiques leaders dans leurs domaines, notamment afin d'affiner le ciblage de ses clientèles, et aligner ses offres sur leurs aspirations.

Amélioration de l'expérience client en optimisant le ciblage des campagnes marketing avec Tinyclues

Depuis deux ans, Accor personnalise ses offres en appliquant la puissance du *deep learning* sur ses bases de données marketing afin d'identifier avec précision les futurs acheteurs de ses offres, et piloter la pression marketing exercée sur eux en s'adaptant à leurs besoins et à leur tolérance.

Grâce à l'intelligence artificielle, le Groupe maximise ainsi la performance globale de ses campagnes marketing qui se doivent d'être personnalisées et efficaces. Ses messages, qu'ils concernent des destinations, des thématiques *lifestyle* ou des produits de niche comme des hôtels de luxe, ont gagné en efficacité commerciale, et les clients ont de meilleures expériences avec les marques grâce à une pression marketing dosée efficacement. Grâce à cet outil, le chiffre d'affaires des campagnes a augmenté, et le taux de désinscription aux communications a reculé.

Lancement de MoodMatch, 1^{er} moteur de recherche d'expériences de séjours sans destination présélectionnée avec Travelsify

Accor prévoit de lancer en avril 2019 le site MoodMatch qui proposera aux voyageurs une nouvelle façon de trouver des hôtels en fonction de leurs expériences et de leurs envies.

À travers cette nouvelle façon émotionnelle de trouver des destinations, MoodMatch répond aux nouveaux usages de la recherche d'hôtels en proposant aux voyageurs des idées de séjours et les informations pertinentes à connaître sur les destinations envisagées. L'ADN de près de 1 000 hôtels du Groupe a été documenté sur la base des commentaires de clients et d'experts postés à leur sujet sur le web (ambiance, déco, alentours, les petits plus, etc.), et permettra au moteur d'afficher une sélection d'hôtels avec un pourcentage d'affinité calculé en fonction des envies manifestées par le client, et de l'ADN des hôtels.

Diversification des canaux de distribution du Groupe

Accor a également diversifié ses canaux de distribution pour atteindre des clientèles plus larges. Comme évoqué précédemment, le Groupe a acquis les plateformes de distribution Gekko, VeryChic, ResDiary et Adoria, et il a noué des partenariats stratégiques avec Ctrip et Google.

Acquisition de Gekko, Verychic, ResDiary et Adoria pour diversifier les canaux de distribution du Groupe et capter de nouvelles clientèles

Les acquisitions de ces plateformes en ligne ont permis à Accor d'augmenter la capacité de distribution de ses hôtels par l'intermédiaire de leur réseau de distribution, et de capter des clientèles d'affaires et loisirs premium peu accessibles autrement.

Partenariat avec Ctrip pour augmenter la visibilité des hôtels du Groupe auprès des touristes chinois voyageant à l'étranger

Accor a signé en Chine un protocole d'accord avec Ctrip pour capitaliser sur la forte croissance à l'international du nombre de voyageurs chinois, en recherche d'expériences

personnalisées et d'un large choix d'établissements. Ctrip.com est l'un des principaux acteurs du marché du voyage en Chine, notamment en termes de réservations de chambres d'hôtels, de moyens de transport, de voyages organisés et de voyages d'entreprise. Grâce à ce partenariat, Accor bénéficie d'un *Flagship* store sur la plateforme, renforçant sa visibilité auprès des 300 millions d'utilisateurs mensuels actifs sur Ctrip, et lancera d'ici 2020 un programme de certification basés sur des standards chinois garantissant le bon accueil de cette clientèle pour 250 établissements. Un milliard de chinois utilisent par exemple *WeChat Pay* pour régler leurs achats, et 520 millions utilisent *Alipay*. Le Groupe réfléchit actuellement au déploiement futur de ces modalités de paiement au sein de son réseau.

Partenariat avec Google pour référencer les offres du Groupe dans l'Assistant Google

Accor a également enrichi sa palette de services digitaux en développant des applications permettant à son réseau d'être accessible depuis l'Assistant Google via son BOT nommé Phil.

Intelligent, Phil a été élaboré pour accompagner les voyageurs avant, pendant et après leur séjour au sein des hôtels du Groupe, en interagissant avec eux de façon personnalisée. Capable de répondre aux demandes d'informations pratiques relatives aux 4 780 hôtels du réseau, Phil apprend à connaître les clients à travers ses échanges avec eux de façon à leur suggérer des hôtels ou des tables correspondant à leurs aspirations, et à anticiper leurs besoins. Pertinente, la recherche vocale sur le site de réservation du Groupe affiche un taux élevé de compréhension de 83 %.

Renforcement des capacités de fidélisation de Accor par la reconnaissance des clients, la personnalisation des offres et la récompense de leur fidélité

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

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

Accor a lancé en 2017 le déploiement de la base de données *Accor Customer Digital Card* qui permet à l'ensemble des hôtels Accor de partager leurs connaissances sur les clients au fil de leurs séjours (habitudes de consommation, attentes particulières en termes d'accueil, de service, etc.). D'après les sondages effectués, 83 % ⁽¹⁾ des clients sont prêts à partager leurs informations personnelles pour améliorer leurs expériences, et 50 % des nouveaux clients ont déjà résidé dans un autre hôtel du Groupe auparavant. Combiné à un vaste réseau, la connaissance des clients accumulée au gré de leurs séjours constitue un puissant levier de personnalisation, de prédiction de leurs attentes et de satisfaction dans la durée.

(1) Source : *revinate.com*.

Diversification des circuits de fidélisation renforçant l'attractivité du programme de fidélité du Groupe

Renforcement du programme de fidélité de Accor avec l'intégration des avantages des programmes de fidélité de Fairmont, Raffles et Swissôtel

Une autre façon de renforcer les capacités de fidélisation du Groupe et d'en sécuriser le chiffre d'affaires est d'en augmenter le nombre de membres, et de capitaliser sur les points forts d'autres programmes. À cet égard, l'intégration des programmes de fidélité des marques Fairmont, Raffles et Swissôtel au programme de fidélité de Accor a permis de démultiplier les offres de gain de points, de privilèges, de récompenses et d'expériences exceptionnelles proposées à ses membres, comptant parmi les plus diversifiées du secteur. Fort de cette intégration et des acquisitions réalisées en 2018, Accor a enregistré une augmentation du nombre de porteurs de cartes de 30 % à l'échelle mondiale, avec des croissances notables en Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes (+ 129 %), en Afrique (+ 35 %) et en Asie (+ 27 %). Comptant plus de 50 millions de membres à la fin 2018, c'est en Europe (45 %) et en Asie-Pacifique (+ 31 %) que le nombre de membres est le plus important.

Renforcement auprès des voyageurs chinois grâce au partenariat stratégique avec Huazhu

Au-delà du développement de Accor assuré par Huazhu en Chine depuis 2014, cette alliance renforce la distribution et la fidélisation du Groupe auprès des clients chinois de Huazhu qui sont devenus membres de son programme de fidélité. Grâce à cette alliance, Accor a élargi sa visibilité auprès de 122 millions de membres chinois qui profitent d'earn, de burn et d'autres avantages du Groupe à travers le monde, et bénéficient à l'activité des hôtels du réseau Accor.

Renforcement auprès des voyageurs outre-manche grâce au rapprochement des programmes de fidélité de Accor et d'Eurostar

Accor a également renforcé l'attractivité de son programme de fidélité auprès des voyageurs outre-manche en concluant un partenariat avec Eurostar. Ce partenariat offre aux membres de chaque groupe un accès exclusif à une gamme élargie d'avantages fondée sur des échanges de points entre leurs programmes de fidélité. Ce rapprochement enrichi l'intérêt du programme de fidélité de Accor pour ses membres, qui bénéficient de nouveaux avantages, tout en drainant des voyageurs non-initiés à Accor et à ses produits, qui pourront alors les découvrir.

Renforcement du programme de fidélité de Accor avec l'intégration de Luggage Free

Accor a aussi enrichi la gamme de services proposés à ses membres en s'associant à *Luggage Free*, leader de la prestation de services d'expédition de bagages, pour une prise en charge complète de leurs bagages durant leurs voyages.

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

Comme d'autres acteurs de l'hospitalité, Accor cherche à accroître son emprise sur les voyageurs afin de les fidéliser durablement au sein d'un écosystème riche de propositions. Répondant à des attentes de plus en plus nombreuses et spécifiques, l'écosystème du Groupe s'élargit progressivement pour enrichir les relations qu'entretient Accor avec ses clients, et maximiser les expériences de ces derniers autour de gammes de services diversifiées, dans le but de susciter leur adhésion et leur préférence à long-terme.

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

Renforcement de la capacité d'attraction de Accor grâce à sa nouvelle plateforme digitale globale de fidélité ALL – Accor Live Limitless

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

Souhaitant renforcer sa distribution, la fidélité des clients et imprimer durablement ses marques dans le monde, Accor a lancé en février 2019 une nouvelle promesse client, incarnée par le programme ALL-Accor Live Limitless, qui combinera sa plateforme de distribution et un nouveau programme de fidélité expérientiel dès octobre 2019.

En tant que nouvelle plateforme digitale globale de fidélité, ALL accompagnera ses membres dans leurs envies et leurs besoins les plus divers au quotidien – vivre – travailler – vibrer – à travers un large univers d'hospitalité accessible d'un portail unique (all.accor.com) visant à en accroître la fréquence d'utilisation, et à démultiplier les points de contact. Les membres du programme pourront ainsi accéder à une offre globale de services et d'expériences allant bien au-delà du séjour hôtelier, combinée aux avantages négociés dans le cadre de partenariats mis en place avec d'autres acteurs, notamment AEG, IMG, et le club de football du Paris Saint Germain. Plébiscités par les clients du Groupe, ces partenariats conclus avec des marques fortes, à l'exposition médiatique importante, ont pour objectif de renforcer la visibilité internationale

du programme de fidélité et des marques de Accor, et d'augmenter l'efficacité de ses réseaux de distribution. Suscitant l'engagement des clients, ces partenariats seront sources de valeur pour les marques dont la notoriété et l'attractivité, notamment auprès des propriétaires hôteliers, seront accrues, et favoriseront à terme une appréciation des redevances, des performances et des profits du Groupe.

Se fondant sur l'utilisation des points de fidélité au sein de cet écosystème, Accor aura connaissance des points de contact de ses membres et de leur comportement d'achat, et sera en mesure de leur proposer les offres et les messages qui leur correspondent le mieux. Totalisant pour 225 millions d'euros, ces initiatives engendreront des charges de 55 millions d'euros en 2019 et de 45 millions d'euros en 2020, avec un point d'équilibre atteint en 2021. Grâce à elles, le Groupe prévoit un EBE additionnel de 60 millions d'euros en 2022, s'ajoutant à l'EBE de 1,2 milliard d'euros attendu cette même année, et de 75 millions d'euros par an les années suivantes, générés grâce à :

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

ALL-Accor Live Limitless, un outil de fidélisation des clients sécurisant le chiffre d'affaires du Groupe

La fidélisation est centrale dans la stratégie de conquête de parts de marché de Accor car elle influe directement sur la contribution de ses membres aux ventes globales du Groupe, et à la croissance de son chiffre d'affaires. Un membre consomme en effet davantage qu'un client non membre parce qu'il a la possibilité de valoriser des points de fidélité qui stimulent et dynamisent sa consommation. Renseignant des données d'excellente qualité, un membre est plus actif et génère davantage de revenus pour le Groupe. 85 % des ventes directes du Groupe sont à cet égard réalisées auprès de membres fidélisés, et plus les membres disposent d'un statut élevé au sein du programme, plus leurs dépenses augmentent, stimulées par les avantages consentis. Ainsi, entre 2015 et 2018, les dépenses des membres Platinum se sont accrues de 22 % quand celles des membres de statut Gold et Silver augmentaient respectivement de 14 % et 7 %, soit un écart de croissance allant du simple au triple.

La proportion de membres au sein du programme de fidélité est donc un enjeu stratégique de premier plan pour le Groupe car elle lui permet de sécuriser une part non négligeable de son chiffre d'affaires dans un environnement concurrentiel intense qui, à défaut, favoriserait leur mobilité vers d'autres acteurs. Le Groupe, qui sécurise 30 % de son chiffre d'affaires à fin 2018 grâce aux membres de son programme, doit en cela faire preuve d'audace face à des concurrents très actifs dans ce domaine.

Comptes résumés

Compte de résultat consolidé résumé

(en millions d'euros)	2017 *	2018
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 774	3 610
Charges d'exploitation	(2 151)	(2 897)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	622	712
Amortissements et provisions	(126)	(162)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	497	550
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	28	80
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS RÉSULTATS DES MISES EN ÉQUIVALENCE	525	630
Produits et charges non courants	(99)	(401)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	425	229
Résultat financier	(53)	(67)
Impôts sur les résultats	43	(119)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	416	44
Résultat net des activités non poursuivies	71	2 241
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	486	2 284
› Dont part du Groupe	446	2 233
› Dont part des Intérêts minoritaires	40	51

(en millions d'euros)	2017 *	2018
Résultat net dilué – Part du Groupe par action	1,42	7,60
Dividende par action	1,05	1,05*

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15 (voir note 15).

Bilan consolidé résumé

Actif

(en millions d'euros)	1 ^{er} jan. 2017 *	Déc. 2017 *	Déc. 2018
ÉCARTS D'ACQUISITION	1 496	1 500	2 399
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	2 323	2 156	2 653
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	562	662	1 192
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	844	830	2 516
Actifs d'impôts différés	257	140	199
Actifs sur contrats	100	174	176
Autres actifs non courants	9	12	4
Actifs non courants	5 591	5 474	9 139
Actifs courants	1 828	1 782	3 764
Actifs destinés à être cédés	4 457	4 824	14
ACTIF	11 877	12 080	12 917

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15 (voir note 15).

Passif

(en millions d'euros)	1 ^{er} jan. 2017 *	Déc. 2017 *	Déc. 2018
Capitaux propres part Groupe	5 611	5 442	6 328
Capitaux propres	5 878	5 783	6 436
Passifs non courants	2 929	3 309	3 435
Passifs courants	1 893	1 456	3 039
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	1 177	1 532	6
PASSIF	11 877	12 080	12 917

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15 (voir note 15).

Résultats de Accor SA

Le **chiffre d'affaires** de la société Accor atteint 992,3 millions d'euros à fin décembre 2018 contre 915,1 millions d'euros à fin décembre 2017 pour l'ensemble de ses activités. Cette augmentation de 8,4 %, soit 77,2 millions d'euros, s'explique par l'augmentation des redevances facturées à des sociétés non liées pour 150,4 millions d'euros compensant ainsi la diminution des produits de locations immobilières résultant, pour 24,1 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires inclut les redevances de l'activité hôtelière de Accor, celles des contrats de location-gérance et les produits de prestations de services.

Au 31 décembre 2018, les **reprises de provisions, transferts de charges et autres produits** atteignent 66,6 millions d'euros contre 64,7 millions d'euros en décembre 2017. Cette augmentation de 1,9 million d'euros s'explique notamment par une augmentation de la valeur des productions immobilisées pour 7,5 millions d'euros et des autres produits de gestion courante pour 2,8 millions d'euros compensant la diminution des reprises sur amortissements et provisions et des transferts de charges à hauteur de 8,4 millions d'euros.

Les **charges d'exploitation** s'élèvent à 1 177,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 1 043,9 millions d'euros à fin décembre 2017. Cette augmentation s'explique par une hausse des autres achats et charges externes de 32,5 millions d'euros notamment suite à l'augmentation des honoraires des projets spéciaux pour 51,2 millions d'euros et à la diminution du poste location immobilière pour 19,5 millions d'euros. Les salaires et traitements augmentent de 17,1 millions d'euros dont 6,6 millions de primes d'intéressement et 7,9 millions d'autres indemnités. Les dotations d'exploitation sont en hausse de 53,9 millions d'euros dont 46,5 millions d'euros de dotation aux provisions pour risques et charges et 8,1 millions d'euros de dotation aux provisions de créances. Les autres charges d'exploitation augmentent à hauteur de 25,0 millions d'euros dont 23,6 millions de redevances Soluxury.

Le **résultat d'exploitation** au 31 décembre 2018 se traduit par une perte de 118,7 millions d'euros contre une perte de 64,0 millions d'euros à fin décembre 2017.

Le **résultat financier** à fin décembre 2018 affiche un profit de 69,6 millions d'euros contre 1 935,9 millions d'euros en décembre 2017, soit une diminution de 1 866,3 millions d'euros principalement liée à la diminution des versements de dividendes de ses filiales.

Le montant des dividendes versés à fin décembre 2018 s'élève à 525 millions d'euros contre 2 303,5 millions d'euros à fin décembre 2017. Cette diminution est liée à la non-réurrence des versements de dividendes des opérations de restructuration Booster.

L'ensemble des **dotations et reprises de provisions financières**, principalement pour dépréciation des filiales, a représenté une charge nette de 322,4 millions d'euros à fin 2018, contre une charge nette de 277,2 millions d'euros en 2017. Les dotations les plus significatives concernent les titres des sociétés AHB pour 171 millions d'euros, John Paul pour 91,3 millions d'euros, Accor UK pour 57 millions d'euros et Chamman pour 36 millions d'euros et les reprises les plus significatives concernent les titres de la société CI Wagon Lits pour 46,3 millions d'euros.

Le **résultat courant avant impôt** présente une perte de 49,1 millions d'euros contre un bénéfice de 1 871,9 millions d'euros à fin décembre 2017.

Le **résultat exceptionnel** fait apparaître une perte de 30,5 millions d'euros fin décembre 2018 contre un bénéfice de 1 766,2 millions d'euros au 31 décembre 2017. Cette diminution est liée à la non-réurrence des opérations de cessions d'immobilisations financières dans le cadre du projet Booster.

Au 31 décembre 2018, l'**impôt sur les bénéfices** se traduit par un boni de 21,3 millions d'euros et une charge d'impôt de 2,0 millions d'euros, contre un boni de 19,8 millions d'euros et un produit d'impôt de 40,1 millions d'euros, au 31 décembre 2017.

Le **résultat net** de la société Accor au 31 décembre 2018 affiche une perte de 60,3 millions d'euros contre un bénéfice de 3 698,1 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Le détail des mandats et la rémunération des mandataires sociaux figurent dans le chapitre consacré au « Gouvernement d'Entreprise » du Document de référence.

Résultats des cinq derniers exercices clos de Accor SA

Nature des opérations (en millions d'euros)	2014	2015	2016	2017	2018
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	696	706	854	870	848
Nombre d'actions émises	231 836 399	235 352 425	284 767 670	290 122 153	282 607 800
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	825	881	895	915	992
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	261	209	(879)	3 596	362
Impôts sur les bénéfices	(14)	(20)	(24)	(60)	(19)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	239	130	(9)	3 698	(60)
Montant des bénéfices distribués	220	235	299	305	297 ⁽¹⁾
Résultats par action (en unités)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	1,18	0,97	(3,01)	12,60	1,35
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	1,03	0,55	(0,03)	12,75	(0,21)
Dividende net attribué à chaque action	0,95	1,00	1,05	1,05	1,05 ⁽¹⁾
Personnel					
Nombre de salariés	1 033	1 145	1 275	1 285	1 343 ⁽²⁾
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	146	133	149	152	171

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 30 avril 2019 au titre de l'année 2018 sur une base de 282 607 800 actions au 31 décembre 2018.

(2) Effectif au 31 décembre 2018 à la charge de Accor SA.

Ordre du jour

de l'Assemblée Générale Mixte

du 30 avril 2019



Les actionnaires sont convoqués en Assemblée Générale Mixte le **mardi 30 avril 2019 à 10 heures au Novotel Paris Tour Eiffel – 61, quai de Grenelle – 75015 Paris**, à l'effet de délibérer sur l'ordre du jour suivant :

À CARACTÈRE ORDINAIRE

Première résolution : Approbation des rapports et des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Deuxième résolution : Approbation des rapports et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Troisième résolution : Affectation du résultat et distribution d'un dividende

Quatrième résolution : Renouvellement du mandat de Monsieur Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani en qualité d'Administrateur de la Société

Cinquième résolution : Renouvellement du mandat de Monsieur Aziz Aluthman Fakhroo en qualité d'Administrateur de la Société

Sixième résolution : Renouvellement du mandat de Madame Sophie Gasperment en qualité d'Administratrice de la Société

Septième résolution : Renouvellement du mandat de Madame Qionger Jiang en qualité d'Administratrice de la Société

Huitième résolution : Renouvellement du mandat de Monsieur Nicolas Sarkozy en qualité d'Administrateur de la Société

Neuvième résolution : Renouvellement du mandat de Madame Isabelle Simon en qualité d'Administratrice de la Société

Dixième résolution : Renouvellement du mandat de Monsieur Sarhad Zok en qualité d'Administrateur de la Société

Onzième résolution : Nomination d'un Commissaire aux Comptes titulaire

Douzième résolution : Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux Comptes titulaire

Treizième résolution : Nomination d'un Commissaire aux Comptes suppléant

Quatorzième résolution : Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux Comptes suppléant

Quinzième résolution : Approbation d'une convention réglementée avec Katara Hospitality

Seizième résolution : Approbation d'une convention réglementée avec Kingdom Hotels (Europe) LLC

Dix-septième résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (*say on pay ex post*)

Dix-huitième résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sven Boinet au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (*say on pay ex post*)

Dix-neuvième résolution : Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général de la Société au titre de l'exercice 2019 (*say on pay ex ante*)

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

À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

Vingt et unième résolution : Autorisation au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation d'actions

Vingt-deuxième 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

Vingt-troisième 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

Vingt-quatrième 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 II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier

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

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

Vingt-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 au profit des adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social

Trentième 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

Trente et unième résolution : Autorisation au Conseil d'administration pour procéder à l'attribution gratuite d'actions au profit de salariés ou de dirigeants mandataires sociaux

Trente-deuxième résolution : Plafonnement du nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société

À CARACTÈRE ORDINAIRE

Trente-troisième 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

Trente-quatrième résolution : Pouvoirs pour formalités

Présentation des projets de résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2019



APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

La **première résolution** a pour objet d'approuver les comptes sociaux de la société Accor pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 ainsi que le rapport sur lesdits comptes, tels qu'ils ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa séance du 20 février 2019, se traduisant par un résultat de - 60 317 979,02 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 2018.

La **deuxième résolution** porte sur l'approbation des comptes consolidés du groupe Accor pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 ainsi que le rapport sur lesdits comptes, se traduisant par un chiffre d'affaires consolidé de 3,61 milliards d'euros et un résultat net part du Groupe de 2,23 milliards d'euros.

Le détail de ces comptes annuels figure dans le Document de référence 2018 de la Société.

AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE ET DISTRIBUTION D'UN DIVIDENDE

La **troisième résolution** soumet à votre approbation l'affectation du résultat 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 1,05 euro par action. Si l'Assemblée Générale approuve cette proposition, ce dividende sera détaché le 10 mai 2019 et mis en paiement le 14 mai 2019.

Pour les personnes physiques qui résident en France :

- (i) lors de la distribution, l'établissement payeur procédera, sauf exception, à un prélèvement à la source obligatoire non libératoire de l'impôt sur le revenu à un taux de 12,8 %, auquel s'ajoutent les prélèvements sociaux à un taux de 17,2 % ;

- (ii) l'année de leur perception (année d'imposition définitive), à leur niveau, la somme sera soumise au prélèvement forfaitaire unique de 12,8 %, ou, sur option globale, soumise au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 %.

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.

RENOUVELLEMENT DE MANDATS D'ADMINISTRATEURS

De la **quatrième à la dixième résolution**, il est soumis à votre approbation le renouvellement des mandats de Mesdames Sophie Gasperment, Qionger Jiang et Isabelle Simon et de Messieurs Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani, Aziz Aluthman Fakhroo, Nicolas Sarkozy et Sarmad Zok, 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 2021.

Vous trouverez ci-dessous les informations relatives au parcours professionnel des membres du Conseil d'administration dont le renouvellement vous est proposé. Par ailleurs, l'ensemble des informations relatives à ces Administrateurs et notamment la liste des mandats qu'ils exercent en dehors du Conseil d'administration figure au chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise » du Document de référence 2018 de la Société.

Monsieur Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani, Président de Katara Hospitality, est Administrateur de la Société depuis le 21 mars 2017. Diplômé de *Qatar University*, Sheikh Nawaf a débuté sa carrière au sein de Qatar Airways avant de rejoindre Katara Hospitality en qualité de Président du Conseil d'administration. Parallèlement à ses fonctions au sein de Katara Hospitality, Sheikh Nawaf est également Président de la société d'investissement Al Hosn S.A.O.C. basée au Sultanat d'Oman ainsi que Président adjoint de *Sheikh Jassim Bin Jabor Charitable Foundation* dont l'objet est la mise en place et la supervision de projets de charité et de développement.

Monsieur Aziz Aluthman Fakhroo, Sous-Secrétaire d'État aux affaires financières du ministère des Finances du Qatar, est Administrateur de la Société depuis le 12 juillet 2016. Diplômé de l'École supérieure libre des sciences commerciales appliquées (ESLSCA, Paris), il a fondé et dirigé Idealys SarL, société de simulation 3D industrielle avant de rejoindre Qatar Investment Authority (QIA) en 2007. Nommé *Director of Mergers & Acquisitions* de QIA, il a réalisé un grand nombre d'acquisitions entre 2007 et 2013, pour un montant total représentant plus de 25 milliards de dollars US. En janvier 2014, il a été nommé *Director of Public Investment Management Department* au sein du ministère des Finances du Qatar puis, en mars 2015, *Director of Public Budget Department*. Depuis décembre 2016, Aziz Aluthman Fakhroo est nommé Sous-Secrétaire d'État aux Affaires financières au sein de ce même ministère.

Madame Sophie Gasperment, Directrice générale Groupe, Communication financière et Prospective stratégique, L'Oréal, est Administratrice depuis le 29 juin 2010. Diplômée de l'ESSEC et de l'Insead, Sophie Gasperment a rejoint L'Oréal en 1986. Après 14 années de marketing stratégique et opérationnel, elle est nommée Directrice générale au Royaume-Uni. Elle y exerce pendant 14 ans, notamment en qualité de Présidente-directrice générale de The Body Shop International, marque anglaise emblématique déployée dans 60 pays avec une équipe de près de 20 000 personnes. En 2014, Sophie Gasperment devient Directrice générale en charge de la Communication Financière et de la Prospective Stratégique du groupe L'Oréal. Nommée Conseiller du Commerce Extérieur de la France en 2005, elle a été élue au Bureau exécutif du Royaume-Uni, et a par ailleurs contribué au *Business Advisory Council* de la *Saïd Business School*, Université

d'Oxford. Sophie Gasperment est également Administratrice indépendante de Kingfisher plc, du groupe D'Ieteren, et *Lead Independent Director* de Cimpress, entreprise de technologie cotée au NASDAQ.

Madame Qionger Jiang, *Chief Executive Officer* et Directrice artistique de Shang Xia, est Administratrice de la Société depuis le 12 juillet 2016. Diplômée de l'école de design de l'Université de Tongji (Chine) et en architecture d'intérieur et mobilier de l'École nationale supérieure des arts décoratifs de Paris, Qionger Jiang a fondé plusieurs sociétés, notamment dans le domaine du design, avant de créer la filiale chinoise d'ArtCurial. En 2008, elle s'associe avec Hermès pour créer Shang Xia, première marque de luxe chinoise. En 2013, elle a été nommée chevalier des Arts et Lettres par le président de la République française et, en 2016, chevalier de l'ordre national du Mérite par le président de la République française.

Monsieur Nicolas Sarkozy, Président des Républicains de novembre 2014 à novembre 2016, est Administrateur de la Société depuis le 21 février 2017. Nicolas Sarkozy est le 6^e Président de la V^e République française (2007-2012). Maire de Neuilly (1983-2002), député des Hauts-de-Seine (1988-2002), Président du Conseil général des Hauts-de-Seine (2004-2007), ministre du Budget (1993-1995) et de la Communication (1994-1995), porte-parole du gouvernement (1993-1995), ministre de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales (2002-2004), ministre d'État, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (2004), ministre d'État, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire (2005-2007). Il fut par ailleurs Président élu de l'UMP (2004-2007) puis des Républicains (2014-2016). Nicolas Sarkozy est avocat, marié et père de quatre enfants. Il est l'auteur de plusieurs livres dont *Libre, Témoignage*, *La France pour la vie* et *Tout pour la France*.

Madame Isabelle Simon, Secrétaire général et membre du Comité exécutif du groupe Thales, est Administratrice de la Société depuis le 12 juillet 2016. Diplômée de Sciences-Po Paris et HEC, de la *Harvard Law School* (LL.M.) et des facultés de droit Paris I Panthéon-Sorbonne (DEA de droit anglais et nord-américain des affaires) et Jean-Monnet (DESS de fiscalité internationale), Isabelle Simon est également avocate, diplômée de l'École de formation du Barreau de Paris et du Barreau de New York. Elle a débuté sa carrière en 1995 au sein du cabinet d'avocats Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, à Paris et New York, avant de rejoindre la division banque d'affaires de Goldman Sachs en 2003 en tant qu'*Executive Director*. En 2009, elle rejoint le groupe Publicis en qualité de *Senior Vice President* en charge des départements M&A et juridique, de la stratégie de développement externe et du suivi des participations minoritaires. En 2011, elle devient Directrice générale adjointe de la Société des Bains de Mer de Monaco, plus particulièrement en charge des départements Immobilier, Marketing et Ventes, Artistique, Communication et Juridique, ainsi que des Opérations de développement internes et externes. Depuis 2015, elle est Secrétaire général, membre du Comité exécutif, du groupe Thales. Elle est également Administratrice et Secrétaire général de la Fondation d'entreprise Thales.

Monsieur Sarmad Zok, Président-directeur général de la société Kingdom Hotel Investments (KHI) et *Non-Executive Board Director* de Kingdom Holding Company, est Administrateur de la Société depuis le 12 juillet 2016. Sarmad Zok est également Administrateur des sociétés Four Seasons Hotels and Resorts, BlackRock Frontiers Investment Trust plc et Kingdom Holding Company. En 2006, Sarmad Zok a mené l'introduction de Kingdom Hotel Investments à la Bourse de Dubaï, ainsi que celle de Londres. Depuis la reprise par des fonds privés de la société KHI et son retrait de la cote, il a contribué à la réalisation de nombreux investissements dans l'hôtellerie du luxe aux États-Unis et en Europe et à la croissance ainsi qu'au développement de ces marchés

au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie. En 2016, il a mené avec succès l'opération de cession de Fairmont et Raffles à Accor. Sarmad Zok a débuté sa carrière au sein des groupes HVS International and Hilton International. Il est titulaire d'un *Bachelor of Science* en management hôtelier de l'université de Surrey et d'un *Master of Arts in Property Valuation and Law* de City University Business School (Royaume-Uni).

À l'issue de l'Assemblée Générale et sous réserve d'adoption des **quatrième à dixième résolutions**, le nombre d'Administratrices représentera ainsi 44 % des membres du Conseil et la proportion d'Administrateurs indépendants sera de 55 %.

NOMINATION ET RENOUVELLEMENT DES MANDATS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES ET SUPPLÉANTS

Les **onzième et douzième résolutions** ont pour objet de soumettre à votre approbation la nomination d'un nouveau Commissaire aux Comptes titulaire, la société PricewaterhouseCoopers Audit, ainsi que le renouvellement du mandat de Commissaire aux Comptes titulaire de la société Ernst & Young et Associés, pour la durée légale de six ans, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes 2024.

La société Ernst & Young et Associés est Commissaire aux Comptes titulaire de la Société depuis le 16 juin 1995. Les informations relatives au montant des honoraires perçus par ce dernier au titre des prestations effectuées pour le groupe Accor durant l'exercice 2018 figurent dans le Document de référence 2018.

PricewaterhouseCoopers Audit sera représentée par Monsieur Olivier Lotz et Ernst & Young et Associés par Monsieur Jean-Christophe Goudard. En application de la règle relative à la rotation des personnes physiques signataires, ils seront, le cas échéant, remplacés en cours de mandat.

Par les **treizième et quatorzième résolutions**, il vous est proposé d'approuver pour une durée identique à celle des mandats des Commissaires aux Comptes titulaires :

- ♦ la nomination de Monsieur Patrice Morot en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant de la société PricewaterhouseCoopers Audit ;
- ♦ le renouvellement de la société Auditex en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant de Ernst & Young et Associés.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Les **quinzième et seizième résolutions** portent sur l'approbation d'engagements réglementés visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce et faisant l'objet d'un rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

La **quinzième résolution** concerne l'approbation d'une convention réglementée conclue avec Katara Hospitality, dont Monsieur Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani est le dirigeant. Aux termes de cette convention, Accor et Katara Hospitality ont décidé de créer un fonds d'investissement dédié au développement de l'hôtellerie en Afrique, Kasada Capital Management. Ce fonds disposera de 500 millions de dollars de capitaux propres, apportés respectivement à hauteur de 350 millions de dollars par Katara Hospitality et 150 millions de dollars par la Société au cours des cinq à sept prochaines années. Ces moyens financiers seront affectés à la construction de

nouveaux hôtels sur terrains nus ou dans le cadre de projets de régénération urbaine, ainsi qu'à l'acquisition d'établissements existants, tous exploités sous des marques du Groupe.

La **seizième résolution** vise à approuver la signature de la documentation relative à l'acquisition de la société Mövenpick Hotels & Resorts Management AG. La finalisation de l'acquisition de ce groupe hôtelier, dont Kingdom Hotels (Europe) LLC était actionnaire à hauteur de 33,3 % du capital, a été annoncée le 4 septembre 2018. Cette transaction stratégique, d'un montant total de 482 millions d'euros (pour 100 % du capital) a permis au groupe Accor de renforcer sa présence au Moyen-Orient et en Afrique, où Mövenpick bénéficie d'une belle notoriété.

APPROBATION DES ÉLÉMENTS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS OU ATTRIBUÉS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018 (SAY ON PAY EX POST)

En application des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, il est proposé aux actionnaires d'approuver, dans le cadre des **dix-septième et dix-huitième résolutions**, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, à Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général de la Société et à Monsieur Sven Boinet, Directeur général délégué jusqu'au

2 décembre 2018, tels qu'ils sont présentés en annexe du présent rapport ([Annexe 1](#)).

Il est précisé que le versement des éléments de rémunération variable et exceptionnelle dus à Monsieur Sébastien Bazin et à Monsieur Sven Boinet au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 est conditionné à l'approbation, respectivement, des dix-septième et dix-huitième résolutions.

APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 (SAY ON PAY EX ANTE)

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, il est proposé d'approuver, par le vote de la **dix-neuvième résolution**, les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général au titre de l'exercice 2019. Ces principes et critères sont présentés

dans le chapitre 3.5 du Document de référence 2018, relatif à la politique de rémunération.

Il est précisé que, conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, si cette résolution n'était pas approuvée, la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018 continuerait de s'appliquer.

AUTORISATIONS DE RACHAT ET D'ANNULATION D'ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

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

Cette autorisation ne pourrait pas être utilisée en période d'offre publique sur les titres de la Société.

En vertu de cette autorisation, le nombre maximal d'actions Accor pouvant être acquises par la Société est fixé à 10 % du capital social (soit environ 28 millions d'euros à la date de la présente Assemblée Générale), le prix d'achat maximal étant fixé à 70 euros par action. Le montant maximal ainsi susceptible d'être consacré à l'achat de ces actions s'élève à 1,96 milliard d'euros.

La **vingt et unième résolution** renouvelle l'autorisation conférée au Conseil d'administration d'annuler, dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois, tout ou partie des actions acquises dans les conditions prévues par la vingt et unième résolution et de réduire corrélativement le capital social. Cette autorisation a une durée de 24 mois à compter de l'Assemblée Générale.

La Conseil d'administration a confirmé le 30 mai 2018 sa décision de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale du 20 avril 2018, dont le bilan au 31 décembre 2018 figure au paragraphe 6.2.2 du Document de référence 2018.

AUTORISATIONS FINANCIÈRES PORTANT SUR LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Par les **vingt-deuxième à vingt-septième 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 de développement du Groupe.

Elles permettent l'émission d'actions et de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société 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-huitième résolution**, le montant global des augmentations de capital qui pourraient être réalisées ne pourra dépasser 50 % du capital social (soit à titre indicatif environ 424 millions d'euros au 31 décembre 2018), pour les augmentations

de capital social réalisées en vertu des délégations conférées par les vingt-deuxième à vingt-septième résolutions. Un sous-plafond de 10 % du capital social (soit à titre indicatif environ 85 millions d'euros au 31 décembre 2018) est fixé lorsque l'actionnaire est privé du droit préférentiel de souscription (vingt-troisième à vingt-sixième résolutions).

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.

Ces augmentations de capital ne pourraient pas être réalisées en période d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la Société.

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.

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

Le détail des utilisations des précédentes autorisations conférées au Conseil d'administration figure à la section 3.11 « Autorisations en matière d'augmentations de capital » des Documents de référence 2017 et 2018 de la Société.

Tableau synthétisant les montants des autorisations sollicitées

Nature de la délégation	Résolution	Prix d'émission des actions	Montant nominal maximal autorisé	Limitations globales 28 ^e résolution	
Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription	22 ^e		50 % du capital (environ 424 millions d'euros ⁽¹⁾)		
Augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription					
› Par offre au public	23 ^e	Au moins égal à la moyenne pondérée des cours des 3 séances de bourse précédant la fixation du prix de souscription éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %	10 % du capital (env. 85 millions d'euros ⁽¹⁾)	10 % du capital (env. 85 millions d'euros ⁽¹⁾)	50 % du capital (environ 424 millions d'euros ⁽¹⁾)
› Par offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier	24 ^e				
Augmentation de capital en cas de demandes excédentaires	25 ^e	Identique à celui de l'émission initiale	15 % de l'émission initiale		
Augmentation de capital pour rémunérer des apports en nature	26 ^e		10 % du capital (env. 85 millions d'euros ⁽¹⁾)		
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	27 ^e		50 % du capital (environ 424 millions d'euros ⁽¹⁾)		

(1) Au 31 décembre 2018.

PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ ET ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS AU PROFIT DE SALARIÉS

La **vingt-neuvième 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.

À l'instar du précédent plan émis en 2017 (dénommé Share 17) déployé dans neuf pays et afin d'accompagner le fort engagement des collaborateurs du Groupe dans le cadre de son nouveau modèle économique, le Conseil a prévu de lancer un nouveau plan d'actionnariat salarié à effet de levier, nommé Share 19, dans un nombre élargi de pays dans lesquels le Groupe est implanté.

L'autorisation sollicitée vise ainsi à permettre le lancement d'un plan ambitieux et motivant d'actionnariat salarié à effet de levier.

Un plan d'actionnariat à effet de levier permet aux salariés de souscrire ou d'acheter des actions de la Société, avec une garantie sur cet investissement personnel pendant toute la durée du plan, et de bénéficier de la hausse du cours de l'action, avec un coefficient multiplicateur pouvant aller jusqu'à 9.

L'autorisation sollicitée aux termes de cette résolution aura une durée de 26 mois à compter de l'Assemblée Générale.

Enfin, la **trentième 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-neuvième 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 du plan Share 19 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-neuvième 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.

AUTORISATION D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS AUX SALARIÉS ET MANDATAIRES SOCIAUX

Il vous est demandé par la **trente et unième résolution** de renouveler l'autorisation au Conseil d'administration pour procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions, existantes ou à émettre, au profit de membres, ou certaines catégories d'entre eux, du personnel salarié du groupe Accor et de mandataires sociaux de la Société. Le nombre total d'actions de performance susceptibles d'être ainsi attribuées et d'actions susceptibles d'être souscrites ou acquises ne pourra excéder 2,5 % du capital de la Société.

En ce qui concerne les dirigeants mandataires sociaux de la Société, le nombre d'actions susceptibles de leur être attribuées ne pourra dépasser 15 % du nombre total d'actions de performance attribuées (**trente-deuxième résolution**) et l'acquisition des actions sera subordonnée à la satisfaction de conditions de performance portant sur tout ou partie des critères suivants :

- ♦ performance opérationnelle ;
- ♦ développement de l'activité ;
- ♦ performance boursière ;
- ♦ performance RSE ;
- ♦ cash-flow de la Société.

L'attribution d'actions de performance aux salariés du groupe Accor pourra également être soumise à tout ou partie de ces conditions de performance, comme cela a été le cas les années précédentes.

En outre, les mandataires sociaux de la Société sont tenus à une obligation de conservation des actions ainsi qu'à une obligation d'achat d'actions (pouvant être satisfaite par une obligation de conservation additionnelle), jusqu'à la cessation de leurs fonctions de dirigeants de la Société.

Le Conseil d'administration arrêtera les conditions précises auxquelles seront soumises les attributions réalisées en vertu de la présente autorisation.

Cette autorisation a une durée de 38 mois à compter de la présente Assemblée Générale.

ATTRIBUTION GRATUITE DE BONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS AUX ACTIONNAIRES EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE PORTANT SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Enfin, par la **trente-troisième 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.

En cas d'offre publique sur les titres de la Société, une telle attribution permettrait, si la Société estimait le prix offert par action insuffisant, un renchérissement de ce prix, voire de faire échec à l'offre si l'offrant ne souhaitait pas en augmenter le prix.

La mise en œuvre de cette autorisation en cas d'offre publique serait du ressort du Conseil d'administration agissant sur recommandation positive d'un Comité *ad hoc* du Conseil d'administration, composé de trois Administrateurs indépendants et présidé par la Vice-présidente, Administratrice référente, qui se prononcera sur avis d'un conseil financier.

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

POUVOIRS POUR FORMALITÉS

La **trente-quatrième 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 nécessaires.

Annexe 1

PRÉSENTATION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS OU ATTRIBUÉS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

En application des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 aux dirigeants mandataires sociaux, présentés ci-dessous, seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.

Il est rappelé que le versement des éléments de rémunération variable et exceptionnelle dus à Monsieur Sébastien Bazin et à Monsieur Sven Boinet au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 est conditionné à l'approbation, respectivement, des dix-septième et dix-huitième résolutions.

L'ensemble des chiffres et informations mentionnés dans ces tableaux figurent par ailleurs dans le chapitre 3.5 du Document de référence 2018, disponible sur le site Internet.group.accor.com ou auprès de la Société, sur demande.

Monsieur Sébastien Bazin

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe annuelle	950 000 €	Le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Sébastien Bazin pour l'exercice 2018 a été arrêté par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, lors de sa réunion du 14 décembre 2017. Ce montant est conforme à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 20 avril 2018 et présentée à la section 3.5.1 du Document de référence 2017. Ce montant a été versé mensuellement au cours de l'exercice 2018.
Rémunération variable annuelle	1 405 549 €	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018, le montant de la rémunération variable de M. Sébastien Bazin, pour l'exercice 2018, pouvait représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence de 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de sa rémunération fixe annuelle, en fonction du niveau d'atteinte des objectifs fixés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 14 décembre 2017 rappelés ci-dessous. Les objectifs quantitatifs : › l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) du Groupe en ligne avec le budget 2018 (25 %) ; › le <i>Free Cash Flow</i>, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement opérationnel, en ligne avec le budget 2018 (25 %) ; › le positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) Accor versus celui de huit pairs hôteliers internationaux (Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %) ; › le positionnement du TSR Accor versus celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %) ; › la combinaison de trois critères : l'expérience client, le niveau d'engagement des collaborateurs du Groupe, la performance durable & RSE (10 %). Les objectifs qualitatifs : › la vision stratégique et l'identification d'options stratégiques (10 %) ; › la mise en place de l'organisation post Booster et évolution des métiers du Groupe (10 %). Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, pouvait déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente, et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %. Sur ces bases et compte tenu de son appréciation du niveau d'atteinte de ces objectifs, le Conseil d'administration a fixé, lors de sa séance du 20 février 2019, la rémunération variable de M. Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2018 à 1 405 549 euros, dont : › 1 105 549 euros au titre des objectifs quantitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 110,6 %, dont 0 % pour le TSR Accor versus celui de huit pairs hôteliers internationaux et 80 % pour le TSR Accor versus celui des autres sociétés du CAC 40. Le caractère confidentiel des autres objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics) ne permet pas d'en divulguer le pourcentage d'atteinte. Toutefois, il est précisé que les objectifs relatifs au budget (EBITDA et <i>Free Cash Flow</i>, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel) ont été dépassés, tandis que s'agissant des objectifs relatifs à l'ambition interne (combinaison de critères) : (i) l'objectif lié à l'expérience client a été partiellement atteint ; (ii) les objectifs relatifs à l'engagement des collaborateurs et à la performance durable & RSE ont été atteints ; › et 300 000 euros au titre des objectifs qualitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 120 %, dont 120 % pour la vision stratégique et l'identification d'options stratégiques et 120 % au titre de la bonne mise en place de l'organisation post Booster et de l'évolution des métiers du Groupe. Il en résulte que la rémunération variable annuelle de M. Sébastien Bazin représente 112,4 % du montant de référence, soit 148 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de 2018. Il est rappelé que le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2018 est conditionné à l'approbation de la 17^e résolution de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération exceptionnelle	Nombre d'actions = 13 480 (475 000 €)	En considération de son rôle essentiel dans le succès de la filialisation puis de l'ouverture du capital de AccorInvest (projet Booster) et conformément à la politique de rémunération 2018 votée par les actionnaires, le Conseil d'administration du 26 juin 2018 a décidé de verser une rémunération exceptionnelle à M. Sébastien Bazin équivalant à 50 % de sa rémunération annuelle fixe au 31 décembre 2017, qui lui sera versée sous forme d'actions de performance en 2019, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.
Actions de performance	Nombre d'actions = 35 050 (1 235 022 €)	Le Conseil d'administration a, par décision en date du 20 février 2018, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par la 10^e résolution de l'Assemblée Générale du 22 avril 2016 et approuvé l'émission d'actions de performance au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe. Ainsi, et conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018, M. Sébastien Bazin a bénéficié de l'attribution de 35 050 actions de performance, représentant 130 % de sa rémunération fixe annuelle brute (0,0124 % du capital de la Société au 31 décembre 2018), soumises aux conditions suivantes : › niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget (60 %) ; › niveau d'atteinte du <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement par rapport au Budget (20 %) ; › positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (10 %) et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 (10 %). Les conditions de performance de ces plans sont mesurées à l'issue des trois ans de la période de mesure. Le nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve de la condition de présence, sera déterminé en fonction des taux de réalisation des conditions de performance détaillées ci-dessus, tels que validés par le Conseil d'administration. Ces taux de réalisation sont calculés selon les échelles d'acquisition préalablement définies par le Conseil d'administration au moment de l'émission du plan. En ce qui concerne la condition de performance externe (à savoir le positionnement du TSR de la Société considéré, d'une part, pour 10 % par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux et d'autre part, pour 10 % par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40), l'acquisition est déclenchée à partir du rang médian. L'acquisition des deux autres conditions de performance internes est considérée comme confidentielle car ces dernières sont relatives au budget qui lui-même n'est pas public. À l'issue de la période de mesure, la non-atteinte d'un objectif cible, pour une condition de performance, peut être compensée par le dépassement éventuel de l'objectif cible sur une autre condition. Toutefois, l'acquisition finale est plafonnée à 100 % du nombre d'actions initialement attribué. Pour acquérir définitivement le nombre d'actions 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, tout bénéficiaire devra être Dirigeant de la Société ou salarié du groupe Accor de façon continue jusqu'au 26 juin 2021 inclus, à l'exception des cas de décès, d'invalidité ou de départ en retraite. En cas de cessation du mandat de Dirigeant ou de rupture du contrat de travail du salarié avant la date d'acquisition, tout bénéficiaire perdra immédiatement le droit de recevoir la totalité des actions initialement attribuées, et ce quel que soit le niveau de satisfaction des conditions de performance, sauf décision contraire du Conseil d'administration.
Jetons de présence	NA	M. Sébastien Bazin ne perçoit pas de jetons de présence.
Valorisation des avantages de toute nature	57 231 €	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 20 avril 2018, M. Sébastien Bazin bénéficie d'une voiture de fonction, d'une assurance chômage GSC et de prestations de services de conseil en matière fiscale et patrimoniale fournies par une société externe, dans la limite de 50 heures pour 2018.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
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 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 20 avril 2018, 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 tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ; › <i>Free Cash Flow</i> 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 2018, 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 ou attribués au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire	0 € perçu	Lors de sa réunion en date du 16 décembre 2013, le Conseil d'administration a autorisé l'intégration de M. Sébastien Bazin dans le régime de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe. Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, puis renouvelée lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018. Les caractéristiques des régimes de retraite supplémentaire sont précisées dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018. Les régimes de retraite supplémentaire dont bénéficie M. Sébastien Bazin sont : un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 ») et un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 ») : » « Article 83 » : M. Sébastien Bazin, mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale (PASS), réunit les conditions d'éligibilité au régime à cotisations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société correspond à 5 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de cinq PASS. Conformément aux dispositions du Code de la Sécurité Sociale, les participants conservent leurs droits au titre de ce régime en cas de départ de l'entreprise avant la liquidation de leur retraite. Le montant de la cotisation versée au titre de 2018 dans le cadre de ce régime pour M. Sébastien Bazin s'élève à 9 933 euros ; » « Article 39 » : M. Sébastien Bazin, mandataire social de la Société ayant une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS et ayant rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année précédente, réunit les conditions d'éligibilité au régime à prestations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever sa carrière dans le Groupe et d'avoir un minimum de cinq ans de participation au régime (ou un minimum de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe). À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus. Il acquiert progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime en fonction de sa rémunération de référence annuelle. Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir : » part de la rémunération de référence comprise entre 4 PASS et 8 PASS : 1 % ; » part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 2 % ; » part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 3 % ; » part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 2 %. Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a soumis le versement de la rente servie par le régime de retraite supplémentaire à prestations définies à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes : » l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %) ; » le <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %). Le niveau d'atteinte des conditions de performance est validé chaque année par le Conseil d'administration. La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 90 % déclenche l'acquisition des droits (en dessous de 90 %, l'acquisition des droits est calculée de manière linéaire). Les droits potentiels pour une année donnée de participation correspondent donc à la somme des montants obtenus pour chacune des tranches ci-dessus, sous réserve de la satisfaction des conditions de performance. Le montant de la rente viagère finale correspond à la somme des droits potentiels ainsi calculés pour chaque année. En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle : » le montant de la rente annuelle brute acquise ne peut excéder 30 % de la dernière rémunération de référence annuelle ; » considérant que sa rémunération dépasse 12 PASS, le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) lors de la liquidation de sa retraite est plafonné à 35 % de la moyenne de ses trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de dix ans précédant son départ en retraite.

Monsieur Sven Boinet

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe annuelle	584 110 €	Le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Sven Boinet pour l'exercice 2018 a été arrêté par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations lors de sa réunion du 14 décembre 2017. Ce montant est conforme à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 20 avril 2018 et présentée à la section 3.5.1 du Document de référence 2017. Le montant de la rémunération fixe annuelle se décompose de la manière suivante : 200 000 euros au titre de son mandat social et 400 000 euros au titre de son contrat de travail, pour les fonctions de Directeur Groupe en charge des achats, de l'audit interne, du juridique et de la sûreté/sécurité. Ce montant a été versé mensuellement au cours de l'exercice 2018. Il est précisé que le versement du montant relatif à son mandat social a pris fin le 2 décembre 2018 (date d'échéance de son mandat social).
Rémunération variable annuelle	621 060 €	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018, le montant de la rémunération variable de M. Sven Boinet, pour l'exercice 2018, pouvait représenter de 0 % à 150 % de sa rémunération annuelle fixe de 600 000 euros <i>prorata temporis</i>, en fonction du niveau d'atteinte des objectifs fixés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 14 décembre 2017 rappelés ci-dessous. Les objectifs quantitatifs : › l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) du Groupe en ligne avec le budget 2018 (25 %) ; › le <i>Free Cash Flow</i>, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement opérationnel, en ligne avec le budget 2018 (25 %) ; › le positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) Accor <i>versus</i> celui de huit pairs hôteliers internationaux (Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %) ; › le positionnement du TSR Accor <i>versus</i> celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %) ; › la combinaison de trois critères : l'expérience client, le niveau d'engagement des collaborateurs du Groupe, la performance durable & RSE (10 %). Les objectifs qualitatifs : › mise en place de l'organisation post-Booster (10 %), › climat social (10 %). 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 20 février 2019 la rémunération variable de M. Sven Boinet au titre de l'exercice 2018 à 621 060 euros, dont : › 488 501 euros au titre des objectifs quantitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 110,6 %, dont 0 % pour le TSR Accor <i>versus</i> celui de huit pairs hôteliers internationaux et 80 % pour le TSR Accor <i>versus</i> celui des autres sociétés du CAC 40. Le caractère confidentiel des autres objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics) ne permet pas d'en divulguer le pourcentage d'atteinte. Toutefois, il est précisé que les objectifs relatifs au budget (EBITDA et <i>Free Cash Flow</i>, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel) ont été dépassés, tandis que s'agissant des objectifs relatifs à l'ambition interne (combinaison de critères) : (i) l'objectif lié à l'expérience client a été partiellement atteint ; (ii) les objectifs relatifs à l'engagement des collaborateurs et à la performance durable & RSE ont été atteints ; › et 132 559 euros au titre des objectifs qualitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 120 %, dont 120 % pour la bonne mise en place de l'organisation post-Booster et 120 % au titre du climat social. Il en résulte que la rémunération variable annuelle de M. Sven Boinet représente 112,4 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de 2018 (<i>prorata temporis</i> de la durée effective du mandat sur l'exercice 2018). Il est rappelé que le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2018 est conditionné à l'approbation de la 18^e résolution de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération exceptionnelle	150 000 €	En considération du succès de la filialisation puis de l'ouverture du capital de AccorInvest (projet Booster) ainsi que du travail exceptionnel réalisé pour contribuer à la réussite de l'opération et conformément à la politique de rémunération 2018 votée par les actionnaires, le Conseil d'administration du 26 juin 2018 a décidé de verser une rémunération exceptionnelle à Sven Boinet d'un montant équivalent à 25 % de sa rémunération annuelle fixe au 31 décembre 2017, qui lui sera versée en numéraire sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.
Actions de performance	Nombre d'actions = 17 880 (630 020 €)	Le Conseil d'administration a, par décision en date du 20 février 2018, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par la 10^e résolution de l'Assemblée Générale en date du 22 avril 2016 et approuvé l'émission d'actions de performance au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe. Ainsi, et conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018, M. Sven Boinet a bénéficié de l'attribution de 17 880 actions de performance représentant 105 % de sa rémunération fixe annuelle brute (soit 0,0063 % du capital de la Société au 31 décembre 2018), soumises aux conditions suivantes : › niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget (60 %) ; › niveau d'atteinte du <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement par rapport au Budget (20 %) ; › positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (10 %) et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 (10 %). Les conditions de performance de ces plans sont mesurées à l'issue des trois ans de la période de mesure. Le nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve de la condition de présence, sera déterminé en fonction des taux de réalisation des conditions de performance détaillées ci-dessus, tels que validés par le Conseil d'administration. Ces taux de réalisation sont calculés selon les échelles d'acquisition préalablement définies par le Conseil d'administration au moment de l'émission du plan. En ce qui concerne la condition de performance externe (à savoir le positionnement du TSR de la Société considéré, d'une part, pour 10 % par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux et d'autre part, pour 10 % par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40), l'acquisition est déclenchée à partir du rang médian. L'acquisition des deux autres conditions de performance internes est considérée comme confidentielle car ces dernières sont relatives au budget qui lui-même n'est pas public. À l'issue de la période de mesure, la non-atteinte d'un objectif cible, pour une condition de performance, peut être compensée par le dépassement éventuel de l'objectif cible sur une autre condition. Toutefois, l'acquisition finale est plafonnée à 100 % du nombre d'actions initialement attribué. Pour acquérir définitivement le nombre d'actions 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, tout bénéficiaire devra être Dirigeant de la Société ou salarié du groupe Accor de façon continue jusqu'au 26 juin 2021 inclus, à l'exception des cas de décès, d'invalidité ou de départ en retraite. En cas de cessation du mandat de Dirigeant ou de rupture du contrat de travail du salarié avant la date d'acquisition, tout bénéficiaire perdra immédiatement le droit de recevoir la totalité des actions initialement attribuée, et ce quel que soit le niveau de satisfaction des conditions de performance, sauf décision contraire du Conseil d'administration.
Valorisation des avantages de toute nature	17 676 €	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 20 avril 2018, M. Sven Boinet bénéficie d'une voiture de fonction et de prestations de services de conseil en matière fiscale et patrimoniale fournies par une société externe, dans la limite de 25 heures pour 2018.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	NA	Lors de sa réunion en date du 19 février 2014, le Conseil d'administration a autorisé le principe du versement d'une indemnité de départ au bénéfice de M. Sven Boinet. Cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 (6^e résolution), puis par l'Assemblée Générale du 5 mai 2017 (11^e résolution). Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 20 avril 2018, M. Sven Boinet bénéficie d'une indemnité de départ d'un montant de 600 000 euros, augmenté du montant de la rémunération variable due au titre du dernier exercice clos précédant le départ et minoré, le cas échéant, du montant des indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail. Cette indemnité est due en cas de départ contraint, à savoir révocation sauf pour faute grave ou lourde du mandat de Directeur général délégué ou non-renouvellement de ce mandat. Conformément au Code AFEP/MEDEF, cette indemnité ne serait pas due si M. Sven Boinet avait la possibilité, au moment de son départ, de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein. 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 tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ; › <i>Free Cash Flow</i> 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. Au cours de l'exercice 2018, M. Sven Boinet n'a pas perçu d'indemnité de départ. En outre, dans la mesure où le mandat de M. Sven Boinet a pris fin le 2 décembre 2018, et ce dernier occupant toujours des fonctions au sein du groupe, il n'est plus éligible au versement de cette indemnité de cessation de mandat.
Indemnité de non-concurrence	NA	M. Sven Boinet ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire	0 € perçu	Lors de sa réunion en date du 11 octobre 2016, le Conseil d'administration a autorisé l'intégration de M. Sven Boinet dans le régime de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe. Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale du 5 mai 2017 (11^e résolution). Les caractéristiques du régime de retraite supplémentaire sont précisées dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 20 avril 2018 et présentées à la section 3.5.1 du Document de référence 2017. Les régimes de retraite supplémentaire dont bénéficie M. Sven Boinet sont : un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 ») et un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 ») : » « Article 83 » : M. Sven Boinet, mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale (PASS), réunit les conditions d'éligibilité au régime à cotisations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société correspond à 5 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de cinq PASS. Conformément aux dispositions du Code de la Sécurité Sociale, les participants conservent leurs droits au titre de ce régime en cas de départ de l'entreprise avant la liquidation de leur retraite. Le montant de la cotisation versée au titre de 2018 dans le cadre de ce régime pour M. Sven Boinet s'élève à 9 933 euros ; » « Article 39 » : M. Sven Boinet, mandataire social de la Société ayant une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS et ayant rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année précédente, réunit les conditions d'éligibilité au régime à prestations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever sa carrière dans le Groupe et d'avoir un minimum de cinq ans de participation au régime (ou un minimum de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe). À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus. Il acquiert progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime en fonction de sa rémunération de référence annuelle. Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir : » part de la rémunération de référence comprise entre 4 PASS et 8 PASS : 1 % ; » part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 2 % ; » part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 3 % ; » part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 2 %. Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a soumis le versement de la rente servie par le régime de retraite supplémentaire à prestations définies à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes : » l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %) ; » le <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %). Le niveau d'atteinte des conditions de performance est validé chaque année par le Conseil d'administration. La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 90 % déclenche l'acquisition des droits (en dessous de 90 %, l'acquisition des droits est calculée de manière linéaire). Les droits potentiels pour une année donnée de participation correspondent donc à la somme des montants obtenus pour chacune des tranches ci-dessus sous réserve de la satisfaction des conditions de performance. Le montant de la rente viagère finale correspond à la somme des droits potentiels ainsi calculés pour chaque année. En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle : » le montant de la rente annuelle brute acquise ne peut excéder 30 % de la dernière rémunération de référence annuelle ; » considérant que sa rémunération dépasse 12 PASS, le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) lors de la liquidation de sa retraite est plafonné à 35 % de la moyenne de ses trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de dix ans précédant son départ en retraite.

Projets de résolutions

à l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2019



À CARACTÈRE ORDINAIRE

PREMIÈRE RÉOLUTION

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des 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 2018, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports ; et
- ♦ en application des dispositions de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, **prend acte** de l'absence de dépenses et charges non déductibles des résultats au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 en application du (4) de l'article 39 du même Code.

DEUXIÈME RÉOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des 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 2018, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

TROISIÈME RÉOLUTION

Affectation du résultat et distribution d'un dividende

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

1. **décide** d'affecter le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018 de la façon suivante :

- ♦ Résultat de l'exercice : - 60 317 979,02 euros,
- ♦ Report à nouveau : 3 376 396 128,30 euros,
- ♦ Montant distribuable : 3 316 078 149,28 euros.

Distribution d'un dividende par action de 1,05 euro, soit un dividende global de 296 738 190 euros (sur la base de 282 607 800 actions composant le capital social de la Société au 31 décembre 2018).

Le solde, soit la somme de 3 019 339 959,28 euros, étant affecté au compte « report à nouveau » qui aura un nouveau solde de 3 019 339 959,28 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 10 mai 2019 et mis en paiement le 14 mai 2019 ;

Par ailleurs, il est 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 auto-détenues 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 à la source obligatoire non libératoire de l'impôt sur le revenu à un taux de 12,8 %, auquel s'ajoutent les prélèvements sociaux à un taux de 17,2 % (conformément à l'article 200-A du Code général des impôts). Ce prélèvement sera imputé sur l'imposition définitive,
- (ii) l'année de leur perception (année d'imposition définitive), à leur niveau, la somme sera :
 - ♦ soumise au prélèvement forfaitaire unique de 12,8 % (conformément à l'article 117 *quater* 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 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* 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 % :

Exercice	2015	2016	2017
Dividende total (en euros)	235 352 425	299 006 053,50	304 628 260,65
Dividende par actions (en euros)	1,00	1,05	1,05

QUATRIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat de Monsieur Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani en qualité d'Administrateur de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat d'Administrateur de Monsieur Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2021.

SIXIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat de Madame Sophie Gasperment en qualité d'Administratrice de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat d'Administratrice de Madame Sophie Gasperment, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2021.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat de Monsieur Aziz Aluthman Fakhroo en qualité d'Administrateur de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat d'Administrateur de Monsieur Aziz Aluthman Fakhroo, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2021.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat de Madame Qionger Jiang en qualité d'Administratrice de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat d'Administratrice de Madame Qionger Jiang, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2021.

HUITIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat de Monsieur Nicolas Sarkozy en qualité d'Administrateur de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat d'Administrateur de Monsieur Nicolas Sarkozy, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2021.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat de Madame Isabelle Simon en qualité d'Administratrice de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat d'Administratrice de Madame Isabelle Simon, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2021.

DIXIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat de Monsieur Sarmad Zok en qualité d'Administrateur de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat d'Administrateur de Monsieur Sarmad Zok, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2021.

ONZIÈME RÉSOLUTION

Nomination d'un Commissaire aux Comptes titulaire

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **décide** de nommer en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire la société PricewaterhouseCoopers Audit, ayant son siège social sis 63, rue de Villiers, à Neuilly-sur-Seine (92200), immatriculée au registre du commerce et des sociétés sous le numéro 672 006 483 RCS Nanterre et représentée par Monsieur Olivier Lotz, pour une durée de six ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes 2024.

DOUZIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux Comptes titulaire

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat de Commissaire aux Comptes titulaire de la société Ernst & Young et Associés, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de six ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes 2024.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

Nomination d'un Commissaire aux Comptes suppléant

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **décide** de nommer en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant Monsieur Patrice Morot (63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine cedex), pour une durée de six ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes 2024.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux Comptes suppléant

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat de Commissaire aux Comptes suppléant de la société Auditex, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de six ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes 2024.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

Approbation d'une convention réglementée avec Katara Hospitality

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce, **approuve** l'accord de partenariat conclu avec la société Katara Hospitality, relatif à la création d'un fonds d'investissement dédié au développement hôtelier en Afrique.

SEIZIÈME RÉSOLUTION

Approbation d'une convention réglementée avec Kingdom Hotels (Europe) LLC

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise 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 signature de la documentation relative à l'acquisition de la société Mövenpick Hotels & Resorts Management AG, dont Kingdom Hotels (Europe) LLC était actionnaire.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (say on pay ex post)

L'Assemblée Générale, en application des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, **approuve** les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société ainsi qu'en annexe du rapport du Conseil d'administration sur les résolutions.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sven Boinet au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (say on pay ex post)

L'Assemblée Générale, en application des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, **approuve** les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sven Boinet au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société ainsi qu'en annexe du rapport du Conseil d'administration sur les résolutions.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général de la Société au titre de l'exercice 2019 (say on pay ex ante)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et publié dans le Document de référence 2018 de la Société, **approuve** les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les autres avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général de la Société au titre de l'exercice 2019, tels que présentés dans ce rapport.

VINGTIÈME 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 des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration :

1. **autorise** le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à opérer sur les actions ordinaires de la Société conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce. 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 qui serait décidée ou autorisée en vertu de la vingt et unième 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 des actionnaires 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 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 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,
 - ♦ animation du marché par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de Déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers,
 - ♦ réalisation de toute opération ou pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'Autorité des marchés financiers. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;
2. **fixe** à 10 % du capital social le nombre maximal d'actions ordinaires susceptibles d'être acquises et à 70 euros (hors frais d'acquisition) le prix d'achat maximal par action, 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 ; 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, sauf à l'exécuter afin de satisfaire une livraison de titres ou une opération stratégique engagées et annoncées avant le lancement de ladite offre publique ;
5. **décide** que le Conseil d'administration pourra décider de la mise en œuvre de la présente autorisation, en préciser, si nécessaire, les termes et les modalités, et plus généralement faire tout ce qui sera nécessaire pour parvenir à la bonne fin des opérations envisagées ; et
6. **décide** que la présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit 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

VINGT ET UNIÈME RÉSOLUTION

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

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. 225-209 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 mois, de 10 % du capital social tel que constaté à l'issue de 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, généralement, faire le 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 mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

VINGT-DEUXIÈME 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 et L. 228-91 à L. 228-93 :

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, 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, 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 10 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 ;
9. **décide** que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six 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 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. 225-148 et L. 228-91 à L. 228-93 :

1. **délègue** au Conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, par offre au public, 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 ;

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, 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 1,96 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 de l'article L. 225-135 alinéa 5 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 (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois séances de Bourse précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %), 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 ;

11. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six 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

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 II 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 :

- 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 à 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, 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 1,96 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 (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois séances de Bourse précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %), 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 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 ;

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

VINGT-CINQUIÈME 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 de l'article 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-huitième 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 sur-allocation 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 ;
- 3. décide** que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

VINGT-SIXIÈME 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 des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et notamment de l'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce :

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, 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, 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 1,96 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 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 ;
6. **décide** que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

VINGT-SEPTIÈME 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 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 vingt-deuxième à vingt-sixième 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, 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, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire, accomplir tous actes et formalités 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 ;

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

VINGT-HUITIÈME 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 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 vingt-deuxième à vingt-septième résolutions ;
2. de fixer à 10 % du capital social 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 vingt-troisième à vingt-sixième 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-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 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 spécial 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 et L. 225-138-1 du Code de commerce :

1. **délègue** au Conseil d'administration sa compétence pour décider l'émission, en une ou plusieurs fois, 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 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 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 ;
4. **décide** que le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être 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, ni inférieur à cette moyenne diminuée de la décote maximale prévue par la réglementation en vigueur au jour de la décision ;
5. **décide** de supprimer, en faveur des bénéficiaires ci-dessus indiqués, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou aux valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente autorisation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs, en cas d'attribution gratuite d'actions aux bénéficiaires, à tout droit aux dites actions, y compris à la partie des réserves, bénéfices ou primes incorporées au capital à raison de l'attribution gratuite d'actions ;
6. **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 ;
7. **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 des actions (même rétroactive), 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,

- ♦ constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions effectivement souscrites, et accomplir directement ou par mandataire toutes opérations et formalités,
 - ♦ 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 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, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, 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 ;
8. **décide** que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

TRENTIÈME 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-neuvième 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-neuvième 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 cotés 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-neuvième 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 mois à compter de la présente Assemblée Générale.

TRENTE ET UNIÈME RÉSOLUTION

Autorisation au Conseil d'administration pour procéder à l'attribution gratuite d'actions au profit de salariés ou de dirigeants mandataires sociaux

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 articles L. 225-129 et suivants et L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. **autorise** le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société ;
2. **décide** que les bénéficiaires des attributions pourront être les membres – ou certaines catégories d'entre eux – du personnel salarié ou les dirigeants mandataires sociaux de la Société, ou de sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
3. **décide** que le Conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires ou des catégories de bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions attribué gratuitement à chacun ainsi que les conditions de performance auxquelles sera assujettie l'acquisition des actions ;
4. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra utiliser la présente autorisation au profit des dirigeants mandataires sociaux de la Société que sous réserve de l'adoption par la présente Assemblée Générale de la trente-deuxième résolution ;
5. **décide** que l'acquisition des actions qui seront attribuées en vertu de la présente résolution, notamment aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, sera subordonnée à la satisfaction de conditions de performance portant sur tout ou partie des critères suivants :
 - ♦ performance opérationnelle,
 - ♦ développement de l'activité,
 - ♦ performance boursière,
 - ♦ performance RSE,
 - ♦ cash-flow du Groupe ;
6. **donne** tous pouvoirs au Conseil d'administration pour fixer, pour les actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, les obligations de conservation et d'acquisition d'actions, ainsi que, le cas échéant, les conditions dans lesquelles cette dernière obligation pourrait être satisfaite ;

7. **décide** que le nombre total d'actions attribuées gratuitement en vertu de la présente résolution ne pourra être supérieur à 2,5 % du capital social de la Société tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée Générale. Conformément à la réglementation, ce plafond ne tient pas compte des actions supplémentaires à émettre ou à attribuer pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations sur le capital de la Société ;
8. **décide** que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive, sur décision du Conseil d'administration, au terme d'une période d'acquisition d'au moins trois ans, suivie le cas échéant d'une période de conservation ;
9. **décide** toutefois que l'attribution définitive pourra avoir lieu avant le terme de la période d'acquisition en cas d'invalidité des bénéficiaires correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale, et que, dans une telle hypothèse, les actions deviendront alors immédiatement librement cessibles ;
10. **autorise** le Conseil d'administration à procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société de manière à préserver le droit des bénéficiaires ;
11. **prend acte** de ce qu'en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, la présente autorisation emportera, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des attributaires à la partie des réserves, bénéfices et primes ainsi incorporées, l'augmentation de capital correspondante étant définitivement réalisée du seul fait de l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires ;

12. **délègue** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des attributions, de fixer les durées des périodes d'acquisition et, le cas échéant, de conservation et prendre généralement toutes les dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des attributions envisagées, constater la ou les augmentations de capital résultant de toute attribution réalisée par l'usage de la présente autorisation et modifier corrélativement les statuts ;
13. **décide** que la présente autorisation est donnée pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

TRENTE-DEUXIÈME RÉSOLUTION

Plafonnement du nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de 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, **décide** que les actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société en vertu de la trente et unième résolution de la présente Assemblée Générale, ne pourront représenter plus de 15 % de l'ensemble des actions attribuées en vertu de ladite résolution.

À CARACTÈRE ORDINAIRE

TRENTE-TROISIÈME 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 des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 233-32-II 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 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 le Vice-président 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, accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités et, plus généralement, faire le nécessaire ; 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 mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

TRENTE-QUATRIÈME RÉSOLUTION

Pouvoirs pour formalités

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des 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 pour effectuer tous dépôts ou formalités nécessaires.

Composition du Conseil d'administration

à l'issue de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019



**Sheikh Nawaf Bin Jassim
Bin Jabor Al-Thani**

Président de Katara Hospitality

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2022 ⁽¹⁾

- ♦ Membre du Comité de la stratégie internationale



Aziz Aluthman Fakhroo

Sous-Secrétaire d'État aux Affaires
financières du ministère des Finances
du Qatar

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2022 ⁽¹⁾

- ♦ Membre du Comité des engagements
- ♦ Membre du Comité d'audit, de la compliance et des risques
- ♦ Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE



Sébastien Bazin

Président-directeur général

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2020



Iliane Dumas ⁽²⁾

Chef de projet Innovation sociale au sein de
la Direction Talent et Culture de Accor

Échéance du mandat d'Administratrice
2 mai 2020

- ♦ Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE



Sophie Gasperment ⁽³⁾

Directrice générale Groupe, Communica-
tion financière et Prospective stratégique,
L'Oréal

Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2022 ⁽¹⁾

- ♦ Présidente du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE
- ♦ Membre du Comité d'audit, de la compliance et des risques



Chantale Hoogstoel ⁽²⁾

Coordinateur HACCP & Hygiène au sein
d'Accor Benelux

Échéance du mandat d'Administratrice
11 janvier 2021

- ♦ Membre du Comité des engagements

(1) Sous réserve de renouvellement du mandat d'Administrateur par l'Assemblée Générale 2019.

(2) Administratrice représentant les salariés.

(3) Administrateur indépendant.



Qionger Jiang ⁽¹⁾

Chief Executive Officer et Directrice artistique de Shang Xia

Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2022 ⁽²⁾

- ♦ Membre du Comité d'audit, de la compliance et des risques
- ♦ Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE
- ♦ Membre du Comité de la stratégie internationale



Iris Knobloch ⁽¹⁾

Présidente de Warner Bros Entertainment France

Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2020

- ♦ Vice-présidente du Conseil d'administration et Administratrice référente
- ♦ Membre du Comité des engagements
- ♦ Membre du Comité d'audit, de la compliance et des risques
- ♦ Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE
- ♦ Membre du Comité de la stratégie internationale



Nicolas Sarkozy ⁽¹⁾

Président des Républicains jusqu'en novembre 2016

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2022 ⁽²⁾

- ♦ Président du Comité de la stratégie internationale



Isabelle Simon ⁽¹⁾

Secrétaire général et membre du Comité exécutif du groupe Thales

Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2022 ⁽²⁾

- ♦ Présidente du Comité d'audit, de la compliance et des risques
- ♦ Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE



Sarmad Zok

Président-directeur général de Kingdom Hotel Investments et *Non-Executive Board Director* de Kingdom Holding Company

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2022 ⁽²⁾

- ♦ Membre du Comité des engagements
- ♦ Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE
- ♦ Membre du Comité de la stratégie internationale

(1) Administrateur indépendant.

(2) Sous réserve de renouvellement du mandat d'Administrateur par l'Assemblée Générale 2019.

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels



Exercice clos le 31 décembre 2018

À 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 annuels de la société Accor relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 et des risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

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

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

Évaluation des titres de participation et des créances rattachées

Point clé de l'audit	Notre réponse
Au 31 décembre 2018, les titres de participation (y compris les créances rattachées à des participations) représentent M€ 8.242 en valeur nette, soit 64 % du total bilan. Ces titres sont initialement comptabilisés au bilan à leur coût d'acquisition et sont, le cas échéant en cas d'indice de perte de valeur, dépréciés à hauteur de leur valeur actuelle qui est la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'utilité. Comme indiqué dans la note 1.c) de l'annexe, la valeur vénale des immobilisations financières correspond : i) à la quote-part de situation nette consolidée détenue dans ces participations, ii) à une valorisation fondée sur la détermination d'un Excédent Brut d'Exploitation (EBE) moyen des deux dernières années réalisé par les participations hôtelières auquel est appliqué un multiple qui est fonction du type d'établissements rattachés à ces participation et de leur situation financière, iii) à une estimation établie selon des transactions récentes. Si l'évaluation de la valeur vénale des immobilisations financières telle que déterminée ci-avant fait apparaître une éventuelle dépréciation à comptabiliser, une valeur d'utilité est alors calculée et déterminée comme étant la valeur actualisée des flux de trésorerie attendus. L'estimation de la valeur vénale et de la valeur d'utilité de ces titres requiert l'exercice du jugement de la direction s'agissant notamment des hypothèses de flux de trésorerie attendus mais aussi des choix des différents éléments à considérer pour leur évaluation comme les perspectives de rentabilité, la conjoncture économique dans les pays concernés ou la détermination du multiple d'EBE à appliquer. Dans ce contexte et du fait de la sensibilité aux variations de données et d'hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations retenues pour la détermination des valeurs actuelles, nous avons considéré l'évaluation des titres de participations et des créances rattachées comme un point clé de l'audit.	Nous avons pris connaissance du processus de détermination de la valeur actuelle des titres de participation et de la valeur recouvrable des créances rattachées. Nos travaux ont également consisté à : › apprécier le fondement des méthodes d'évaluation utilisées pour déterminer les valeurs actuelles des titres de participation ; › rapprocher, le cas échéant, les capitaux propres retenus des données source issues des comptes des filiales concernées et examiner les éventuels ajustements opérés, ainsi que la documentation sous-tendant ces retraitements ; › apprécier, au regard des pratiques de marché, la pertinence des multiples d'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) utilisés, des taux de croissance long terme et des taux d'actualisation appliqués sur les flux de trésorerie avec l'aide, si nécessaire, de nos spécialistes en évaluation ; › corroborer par entretiens avec la direction les principales données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations budgétaires sous-tendant les flux de trésorerie utilisés dans les modèles de valorisation ; › vérifier l'exactitude arithmétique, sur la base de sondages, des calculs des valeurs actuelles retenues par la société. Au-delà de l'appréciation des valeurs d'utilité et des valeurs vénales des titres de participation, nos travaux ont consisté également à : › apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation ; › examiner la nécessité de comptabiliser une provision pour risques dans les cas où la société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

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. 441-4 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés 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 sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

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

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Accor par votre assemblée générale du 16 juin 1995.

Au 31 décembre 2018, nos cabinets étaient dans la vingt-quatrième année de leur 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 annuels

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

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

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

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

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

Objectif et démarche d'audit

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

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

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

- ♦ il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- ◇ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◇ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- ◇ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ◇ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit et des risques

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

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

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

Paris-La Défense, le 22 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG et Autres

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel

Rapport des Commissaires aux Comptes *sur les comptes consolidés*



Exercice clos le 31 décembre 2018

À 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 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 15 « Adoption des normes IFRS 15 et IFRS 9 » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose les effets de l'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018 des normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » et IFRS 9 « Instruments financiers ».

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

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

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

Évaluation des actifs incorporels

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2018, la valeur des actifs incorporels du groupe Accor s'élève à M€ 5.052 soit 39 % du total bilan hors actifs destinés à être cédés. Cet actif immobilisé est composé de goodwill (M€ 2.399), de marques (M€ 1.577) et de contrats (M€ 745) principalement comptabilisés lors d'opérations de croissance externe, ainsi que d'autres immobilisations incorporelles M€ 331). Une dépréciation doit être constatée au bilan lorsque la valeur recouvrable de ces éléments d'actifs devient inférieure à la valeur nette comptable conformément à la norme IAS 36, et tel que décrit dans la note 8.3 de l'annexe aux comptes consolidés. Notamment, pour les pôles HotelServices et Nouvelles activités, la valeur recouvrable des actifs incorporels est approchée par la valeur d'utilité dont le calcul repose sur des projections de flux de trésorerie actualisées d'une durée maximale de cinq ans, et d'un taux de croissance à l'infini propre à chacun des pays ou des zones. Nous avons considéré l'évaluation des actifs incorporels comme un point clé de l'audit, compte tenu de l'importance de ces postes dans les comptes du groupe et des hypothèses utilisées dans la détermination de leur valeur recouvrable. En effet, ces valeurs recouvrables reposent sur l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations importantes de la part de la direction, en particulier s'agissant de la projection des flux de trésorerie futurs, de l'estimation des taux d'actualisation, et des taux de croissance à long terme.	Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par le groupe pour déterminer la valeur recouvrable des actifs immobilisés incorporels, regroupés en Unités Génératrices de Trésorerie (UGT). Nos travaux ont également consisté à : › apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs recouvrables des UGT auxquelles les actifs incorporels sont rattachés ; › rapprocher la valeur nette comptable des actifs incorporels et corporels rattachés aux UGT testées figurant dans les « Business plan » des données comptables du groupe ; › apprécier, avec l'aide de nos experts en évaluation, la pertinence des modèles utilisés, des taux de croissance long terme et des taux d'actualisation appliqués, au regard des pratiques de marché ; › corroborer par entretiens avec la direction les principales hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations budgétaires sous-tendant les flux de trésorerie utilisés dans les modèles de valorisation. À ce titre, nous avons notamment comparé les estimations des projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes, afin d'évaluer la fiabilité du processus de prévisions ; › corroborer, pour les goodwill et actifs incorporels présentant une valeur recouvrable proche de la valeur nette comptable, les résultats des analyses de sensibilité conduits par la direction en les comparant à ceux des analyses réalisés par nos soins ; › vérifier, par sondages, l'exactitude arithmétique des évaluations retenues par le groupe. Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations communiquées dans la note 8.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Comptabilisation de la perte de contrôle de la filiale AccorInvest

Risque identifié	Notre réponse
Le 31 mai 2018, le groupe Accor a finalisé la cession de 57,8 % du capital de sa filiale AccorInvest, constituée le 30 juin 2017 à la suite d'opérations de restructurations juridiques afin d'abriter la majeure partie des actifs hôteliers du groupe (exploités en propre et sous contrats de location). En application des dispositions de la norme IFRS 10, cette opération a conduit à une perte de contrôle du groupe Accor sur AccorInvest. Ainsi, l'opération s'est traduite par la sortie des actifs et passifs d'AccorInvest, qui avaient été classés en actifs et passifs destinés à être cédés dans les comptes consolidés du groupe à fin 2017, en application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ». À compter du 31 mai 2018, la participation résiduelle détenue par le groupe Accor est comptabilisée par la méthode de la mise en équivalence dans les comptes consolidés, en raison de l'influence notable exercée par le groupe. Le 25 juillet 2018, le groupe Accor a cédé une tranche additionnelle de 7 % du capital d'AccorInvest. Au 31 décembre 2018, le groupe détient 35,2 % du capital d'AccorInvest. Dans les comptes consolidés du groupe, le résultat net des activités non poursuivies d'un montant positif de 2,4 milliards d'euros comprend la plus-value de cession dégagée nette des coûts directement liés à l'opération, ainsi que le résultat d'AccorInvest jusqu'à la date de la cession. Compte tenu de l'importance de ces montants et de la complexité des écritures comptables résultant de ces opérations, nous avons considéré que la comptabilisation de la perte de contrôle de la filiale AccorInvest constituait un point clé de l'audit.	Nous avons apprécié le caractère adéquat des éléments justifiant le maintien de la classification en actifs et passifs destinés à être cédés d'AccorInvest (IFRS 5) jusqu'à la date de finalisation de la cession au 31 mai 2018. Par ailleurs, nous avons examiné : › la plus-value de cession comptabilisée ; › les coûts directement liés à l'opération intégrés dans le résultat net des activités non poursuivies au 31 décembre 2018 ; › le résultat d'AccorInvest jusqu'à la date de la cession ; › puis la quote-part du résultat mise en équivalence au 31 décembre 2018. Nous avons procédé à une analyse des impacts fiscaux associés au traitement de la cession en incluant dans nos travaux des experts en fiscalité. Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations communiquées au titre de cette opération dans l'annexe aux comptes consolidés, et notamment la note 3.1 décrivant les impacts financiers de la perte de contrôle d'AccorInvest sur les comptes du groupe.

Reconnaissance du chiffre d'affaires – Première application de la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients »

Risque identifié	Notre réponse
Le groupe a appliqué à compter du 1^{er} janvier 2018 la norme IFRS 15 selon la méthode rétrospective complète. Ainsi, l'effet cumulatif de l'adoption de cette norme a été reconnu par ajustement du solde d'ouverture des capitaux propres consolidés au 1^{er} janvier 2017, avec retraitement des données 2017 présentées en comparatif. Le groupe a retenu la mesure de simplification proposée par la norme permettant de ne pas retraiter les contrats terminés au 1^{er} janvier 2018. Les principaux impacts de l'application de la norme IFRS 15 sur les comptes consolidés sont : › une diminution de M€ (47) sur les réserves consolidées d'ouverture au 1^{er} janvier 2017 ; › une hausse de M€ 837 du chiffre d'affaires, une diminution de (M€ 3) de l'excédent brut d'exploitation, et une hausse du résultat net de M€ 5 pour le compte de résultat de l'exercice 2017. Compte tenu de l'importance des ajustements liés à la première application de la norme IFRS 15, et de l'impact sur le traitement comptable des refacturations des coûts encourus pour le comptes des propriétaires, du programme de fidélité, des droits d'entrée facturés, et des versements aux propriétaires, tels que décrit dans la note 15 de l'annexe aux comptes consolidés, nous avons considéré qu'il s'agissait d'un point clé de l'audit.	Nous avons examiné les ajustements des capitaux propres consolidés d'ouverture, ainsi que les reclassements comptabilisés en chiffre d'affaires sur l'exercice clos au 31 décembre 2018. Nous avons réalisé les travaux suivants : › examen d'un échantillon représentatif de contrats de l'ensemble des modèles d'exploitation des hôtels, notamment exploitation d'hôtels sous contrats de management, exploitation d'hôtels sous contrats de franchise, et exploitation d'hôtels détenus en propre, dans le but d'identifier les impacts de l'application de la norme IFRS 15 pour chaque modèle d'exploitation ; › analyse des traitements comptables établis par le groupe et spécifiques à chaque modèle d'exploitation ; › appréciation de la pertinence des jugements et hypothèses significatifs retenus ; › mise en œuvre de tests pour examiner l'impact de la norme sur les capitaux propres d'ouverture au 1^{er} janvier 2017 et sur le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations communiquées dans l'annexe aux comptes consolidés, et notamment la note 15 décrivant les effets de l'application de la norme IFRS 15.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

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

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Accor par l'assemblée générale du 16 juin 1995.

Au 31 décembre 2018, nos cabinets étaient dans la vingt-quatrième année de leur 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 celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

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

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

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

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

Objectif et démarche d'audit

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

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

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

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

Rapport au Comité d'audit et des risques

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

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

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

Paris-La Défense, le 22 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG et Autres

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel

Rapport spécial des Commissaires aux Comptes *sur les conventions et engagements réglementés*



Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée Générale de la société Accor,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

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 et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts 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 et engagements. 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 et engagements 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 et engagements déjà approuvés 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 et engagements soumis 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 et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Avec la société Katara Hospitality (Projet Kasada)

Personnes concernées

MM. Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani, administrateur de votre société et président du conseil d'administration de la société Katara Hospitality, et Aziz Aluthman Fakhroo, administrateur de votre société désigné par Qatar Investment Authority, contrôlant la société Katara Hospitality.

Nature et objet

Conclusion d'un accord de partenariat avec la société Katara Hospitality en vue de la création d'un fonds d'investissement en Afrique (Kasada Capital Management).

Modalités

Le conseil d'administration du 26 juin 2018 a autorisé votre société à conclure un accord de partenariat avec la société Katara Hospitality afin de constituer un fonds d'investissement dédié à l'hôtellerie en Afrique, Kasada Capital Management. Ce fonds disposera de 500 millions de US dollar de capitaux propres, apportés respectivement à hauteur de 350 millions de US dollar par la société Katara Hospitality et 150 millions de US dollar par votre société au cours des cinq à sept prochaines années. Ces moyens financiers seront affectés à la construction de nouveaux hôtels sur terrains nus ou dans le cadre de projets de régénération urbaine, ainsi qu'à l'acquisition d'établissements existants, accompagnée d'un changement d'enseigne. Approximativement 40 hôtels (environ 9.000 chambres) couvriront tout l'éventail des marques de Accor, du segment économique au luxe, résidences comprises.

Motif justifiant de l'intérêt de la convention pour votre société

Le conseil d'administration a considéré qu'à travers ce projet, votre société et la société Katara Hospitality auront pour objectif de créer le premier fonds hôtelier dédié au développement pérenne de l'Afrique, un tel fonds constituant pour votre société une opportunité d'accélérer le développement des marques Accor en Afrique.

Avec la société Kingdom Hotels (Europe) LLC (Projet MAP)

Personne concernée

M. Sarmad Zok, administrateur de votre société et président-directeur général de la société Kingdom Hotel Investments, ainsi qu'administrateur de la société Kingdom Holding Company.

Nature et objet

Conclusion d'un contrat d'acquisition d'actions, d'une convention de coexistence et de licence de marques et acceptation d'une lettre d'engagement en vue de l'acquisition de la société Mövenpick Hotels & Resorts Management AG.

Modalités

Le conseil d'administration du 18 avril 2018 a autorisé votre société à acquérir, directement et indirectement, la totalité du capital social de la société Mövenpick Hotels & Resorts Management AG, société de droit suisse (« MHR »), détenue à hauteur de 33,33 % du capital et des droits de vote par la société Kingdom Hotels (Europe) LLC.

Dans ce cadre, votre société a été autorisée à conclure un « Share Purchase Agreement » avec, notamment, la société Kingdom Hotels (Europe) LLC, ainsi qu'une convention de coexistence et de licence de marques avec les sociétés Mövenpick Holding AG et MP Invest AG et à accepter une lettre d'engagement de la société Kingdom Hotels International.

Le montant versé par votre société au titre de cette acquisition s'est élevé à 651 millions de francs suisses, soit 578 millions d'euros.

Motif justifiant de l'intérêt de la convention pour votre société

Le conseil d'administration a considéré que l'acquisition de la société MHR présentait un intérêt stratégique pour votre société, lui permettant, notamment, de renforcer sa position parmi les leaders mondiaux de l'hôtellerie de luxe, d'accroître son potentiel de croissance et de rentabilité et de renforcer sa présence sur des marchés géographiques clés.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Sébastien Bazin, président-directeur général

Le mandat de président-directeur général de M. Sébastien Bazin a été renouvelé le 21 février 2017 par le conseil d'administration, pour une durée de trois ans, sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'assemblée générale du 5 mai 2017.

Dans ce cadre, après autorisation du conseil d'administration, l'assemblée générale du 5 mai 2017 a approuvé le renouvellement à l'identique des engagements suivants, pris à son égard et qui ont donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Participation de M. Sébastien Bazin dans les régimes de retraite supplémentaire à caractère additif des cadres dirigeants du groupe, pour ce qui concerne le régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 »)

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration a décidé de faire bénéficier M. Sébastien Bazin du dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif, qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du groupe et comprend notamment un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 »).

M. Sébastien Bazin, mandataire social de votre société ayant plus de un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale (PASS), réunit les conditions d'éligibilité au régime à cotisations définies (« article 83 »). 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 votre société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par votre société correspond à 5 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de cinq PASS. Conformément aux dispositions du Code de la Sécurité sociale, les participants conservent leurs droits au titre de ce régime en cas de départ de l'entreprise avant la liquidation de leur retraite.

Au titre de l'exercice 2018, votre société a versé à l'organisme de retraite un montant de 9.933 euros, correspondant à la cotisation annuelle individuelle au régime.

Souscription d'une assurance chômage privée

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration a autorisé la souscription auprès de l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise – GSC, d'une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier M. Sébastien Bazin d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Les indemnités seraient versées à compter du trente et unième jour de chômage continu. La durée de l'indemnisation maximale a été portée de douze à vingt-quatre mois, après douze mois d'affiliation.

Au titre de l'exercice 2018, votre société a versé une somme de 31.646,54 euros à l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise, pour l'assurance chômage de M. Sébastien Bazin.

Avec M. Sven Boinet, directeur général délégué jusqu'au 2 décembre 2018

Conclusion d'un contrat de travail avec M. Sven Boinet

Nature, objet et modalités

À l'occasion de sa nomination, le conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un contrat de travail entre la société et M. Sven Boinet pour des fonctions de directeur groupe en charge de l'audit interne, du juridique et de la sûreté/sécurité. Au titre de ce contrat, M. Sven Boinet perçoit une rémunération annuelle brute d'un montant de EUR 400.000, versée en douze mensualités identiques.

Au titre de ce contrat, M. Sven Boinet est éligible au dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du groupe, étant précisé que, comme indiqué ci-après, M. Sven Boinet bénéficie de ce dispositif au titre de son mandat de directeur général délégué.

Participation de M. Sven Boinet aux régimes de retraite supplémentaire à caractère additif des cadres dirigeants du groupe

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration a décidé de faire bénéficier M. Sven Boinet du dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du groupe et qui comprend un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 ») et un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 »), dont les caractéristiques et les conditions sont décrites dans la seconde partie du présent rapport, pour ce qui concerne M. Sébastien Bazin, président-directeur général.

Au titre de l'exercice 2018, votre société a versé à l'organisme de retraite 9.933 euros correspondant à la cotisation annuelle individuelle au régime à cotisations définies.

Avec la société Eurazeo (Projet NOVA)

Personne concernée

M. Patrick Sayer, administrateur de votre société et président du directoire de la société Eurazeo (jusqu'au 19 mars 2018) à la date de conclusion du Protocole d'Accord Cadre.

Nature et objet

Conclusion d'un Protocole d'Accord Cadre avec la société Eurazeo relatif au projet NOVA.

Modalités

Le conseil d'administration du 22 avril 2016 a autorisé la société à conclure avec la société Eurazeo un Protocole d'Accord Cadre prévoyant notamment la souscription par votre société, directement ou indirectement, de 30 % du capital social de la société Grape Hospitality Holding et la conclusion de contrats de franchise pour l'exploitation par Grape Hospitality d'hôtels et de fonds de commerce exploités sous les marques Accor.

Ce Protocole d'Accord Cadre a été signé et exécuté le 21 juin 2016.

Pour l'exercice 2018, le montant des redevances de franchise et des autres services liés au contrat de franchise facturées à la société Grape Hospitality par votre société s'élève à 10.710.856 euros hors taxes.

Avec l'Institut Paul Bocuse

Personnes concernées

MM. Sven Boinet, directeur général délégué de votre société jusqu'au 2 décembre 2018 et administrateur de l'Institut Paul Bocuse et Gérard Pélisson, co-président fondateur de votre société et président de l'Institut Paul Bocuse.

Nature et objet

Convention d'avance de trésorerie sous forme de prêt.

Modalités

Le conseil d'administration a autorisé votre société à consentir, en sa qualité de membre de l'association Institut Paul Bocuse, une avance de trésorerie d'un montant de 200.000 euros pour une période de cinq ans, rémunérée à 2 % par an.

Cette avance de trésorerie, qui fournit à l'Institut Paul Bocuse les moyens d'investir dans de nouveaux équipements, permet au groupe Accor de participer au développement, notamment international, de l'un de ses partenaires historiques.

Au cours de l'exercice 2014, votre société a versé le montant du prêt consenti, à savoir 200.000 euros et perçoit depuis cette date les intérêts annuels.

Au titre de l'exercice 2018, l'Institut Paul Bocuse a versé un montant de 4.055,56 euros au titre de ces intérêts annuels.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Sébastien Bazin, président-directeur général

Comme mentionné précédemment, dans le cadre du renouvellement du mandat de président-directeur général de M. Sébastien Bazin, l'assemblée générale du 5 mai 2017 a approuvé le renouvellement à l'identique des engagements suivants, pris à son égard et sans exécution au cours de l'exercice écoulé.

Indemnité de cessation du mandat de président-directeur général de M. Sébastien Bazin ou de non-renouvellement de son mandat d'administrateur

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration a décidé, en ce qui concerne l'indemnité en cas de révocation du mandat de président-directeur général de M. Sébastien Bazin ou de non-renouvellement de son mandat d'administrateur, de lui verser une indemnité correspondant à deux fois la totalité de sa rémunération fixe et variable perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social, sauf en cas de révocation pour faute grave ou lourde. Il est précisé que le versement des indemnités de départ au président-directeur général est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Le paiement de l'indemnité est subordonné à l'atteinte des critères de performance suivants :

- ♦ retour sur capitaux employés pour le groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le document de référence 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 27,50 % 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 est rempli, aucune indemnité n'est due.

Participation de M. Sébastien Bazin dans les régimes de retraite supplémentaire à caractère additif des cadres dirigeants du groupe, pour ce qui concerne le régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 »)

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration a décidé de faire bénéficier M. Sébastien Bazin du dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du groupe et comprend notamment un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 »).

M. Sébastien Bazin, mandataire social de votre société ayant une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS et ayant rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année précédente, réunit les conditions d'éligibilité au régime à prestations définies (« article 39 »). Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever sa carrière dans le groupe et d'avoir un minimum de cinq ans de participation au régime (ou un minimum de 15 ans d'ancienneté dans le groupe). À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus.

M. Sébastien Bazin acquiert progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime en fonction de sa rémunération de référence annuelle. Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération.

En application de la loi du 6 août 2015, le conseil d'administration a décidé de soumettre la participation de M. Sébastien Bazin au régime à prestations définies à des conditions de performance dont la satisfaction doit être constatée annuellement par le conseil d'administration.

L'acquisition des droits au titre du régime à prestation définies (article 39) est soumise à l'atteinte des deux conditions suivantes :

- ◇ excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %) ; et,
- ◇ le Free Cash Flow hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR opérationnel, par rapport au budget (pour 50 %).

La rente dont serait susceptible de bénéficier M. Sébastien Bazin lors de la liquidation de sa retraite ne pourra excéder 30 % de sa dernière rémunération de référence annuelle (fixe et variable) et le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) est plafonné à 35 % de la moyenne des trois rémunérations les plus élevées constatées sur une période de dix ans précédant son départ en retraite.

Au titre de ce régime et en cas de départ du groupe avant la liquidation de leur retraite, sauf exceptions prévues par la loi, les participants ne conservent que les droits issus du régime à cotisations définies et perdent les droits issus du régime à prestations définies.

Avec M. Sven Boinet, directeur général délégué jusqu'au 2 décembre 2018

Indemnité de cessation de fonctions de M. Sven Boinet

Nature, objet et modalités

En cas de révocation, sauf pour faute grave ou lourde de M. Sven Boinet, le conseil d'administration avait décidé de lui verser une indemnité d'un montant de 600.000 euros, augmenté du montant de la rémunération variable due au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social et minoré, le cas échéant, du montant des indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail.

Cette indemnité était due à la double condition que les critères de performance fixés par le conseil d'administration soient atteints et qu'il s'agisse d'un départ contraint, à savoir la révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de directeur général délégué. Il est précisé que le versement des indemnités était exclu en cas de démission, s'il changeait de fonction à l'intérieur du groupe ou encore s'il avait la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Le mandat de directeur général délégué de M. Sven Boinet n'ayant pas été renouvelé au 2 décembre 2018, celui-ci n'est plus éligible au versement d'une telle indemnité.

Paris-La Défense, le 22 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG et Autres

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel

Rapport des Commissaires aux Comptes *sur la réduction du capital*



Assemblée générale mixte du 30 avril 2019

Vingt et unième résolution

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 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 générale, 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.

Paris-La Défense, le 22 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG et Autres

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel

Rapport des Commissaires aux Comptes

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



Assemblée générale mixte du 30 avril 2019

Vingt-deuxième, vingt-troisième, vingt-quatrième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société (la « 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 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, avec faculté de subdélégation, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée générale, 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 (vingt-deuxième résolution) 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 ;
 - ♦ émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public (vingt-troisième résolution) 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 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 ayant une composante d'échange (OPE) répondant aux conditions fixées par l'article L. 225-148 du Code de commerce ;
 - ♦ émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (vingt-quatrième résolution) 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 ;
- ♦ de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée générale, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières diverses donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, 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-sixième résolution), dans la limite de 10 % du capital social.

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra, selon la vingt-huitième résolution, excéder 50 % du capital social au titre des vingt-deuxième à vingt-septième résolutions, étant précisé que le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra excéder 10 % du capital social pour chacune et l'ensemble des vingt-troisième, vingt-quatrième et vingt-sixième résolutions.

Le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder € 10 milliards au titre de la vingt-deuxième résolution et € 1,96 milliard au titre de chacune des vingt-troisième, vingt-quatrième et vingt-sixième résolutions.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux vingt-deuxième, vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la vingt-cinquième 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 vingt-troisième et vingt-quatrième 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 vingt-deuxième et vingt-sixième 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 seront réalisées 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 dans les vingt-troisième et vingt-quatrième 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.

Paris-La Défense, le 22 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG et Autres

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel

Rapport des Commissaires aux Comptes

sur l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise



Assemblée générale mixte du 30 avril 2019

Vingt-neuvième résolution

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 une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés et aux retraités éligibles de votre société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, adhérents d'un ou de plusieurs plans d'épargne d'entreprise mis en place au sein du groupe Accor, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de cette résolution, ne pourra excéder 2 % du montant du capital social de votre société au jour de la décision du conseil d'administration de procéder à l'émission.

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 vingt-six mois à compter de la présente assemblée générale, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires et valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

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, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant les émissions, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées 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 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.

Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées 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 ordinaires ou 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.

Paris-La Défense, le 22 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG et Autres

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel

Rapport des Commissaires aux Comptes

sur l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié international



Assemblée générale mixte du 30 avril 2019

Trentième résolution

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 toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la société 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 votre société, pour la mise en œuvre de formules structurées dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié international du groupe Accor, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de cette résolution, ne pourra excéder 2 % du montant du capital social de votre société au jour de la décision du Conseil d'administration de procéder à l'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond prévu dans la vingt-neuvième résolution soumise à la présente Assemblée générale.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée générale, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires et/ou 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 estimées 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 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.

Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié international

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées 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 ordinaires et/ou 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.

Paris-La Défense, le 22 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG et Autres

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel

Rapport des Commissaires aux Comptes

sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre



Assemblée générale mixte du 30 avril 2019

Trente et unième et trente-deuxième résolutions

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet, en une ou plusieurs fois, d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres – ou de certaines catégories d'entre eux – du personnel salarié ou des dirigeants mandataires sociaux de votre société ou de sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 2,5 % du capital social de votre société tel que constaté à l'issue de la présente assemblée générale, étant précisé que le nombre total d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de votre société ne pourra être supérieur à 15 % de l'ensemble des actions attribuées en vertu de ladite résolution.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente assemblée générale, à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

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 notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

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'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Paris-La Défense, le 22 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG et Autres

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle

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 mixte du 30 avril 2019

Trente-troisième résolution

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 être appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée expirant à la fin de la période de tout offre publique visant votre société et déposée dans les quatorze mois à compter de la date de la présente Assemblée générale, dans le cadre de l'article L. 233-32 II du Code de commerce, la compétence à l'effet de :

- ◇ décider l'émission, en une ou plusieurs fois, 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 de l'augmentation du capital pouvant résulter de l'exercice desdits bons ne pourra excéder 25 % du capital social et le nombre maximal 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.

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 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.

Paris-La Défense, le 22 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG et Autres

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel

Demande d'envoi de documents

**Demande à retourner à :**

Société Générale
Service des Assemblées Générales
32, rue du Champ-de-Tir
CS 30812
44308 Nantes Cedex 3

***Assemblée Générale Mixte***

Mardi 30 avril 2019

Je soussigné(e) :

Demeurant :

Propriétaire de : actions nominatives ⁽¹⁾

Et/ou de : actions au porteur

Demande l'envoi des documents supplémentaires prévus par l'article R. 225-83 du Code de commerce.

Fait à :

Le : 2019

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.



Notes

[illegible]

Notes

[illegible]

ACCOR, Société Anonyme au capital de 847 823 400 €
Siège social : 82, rue Henri-Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux
602 036 444 RCS Nanterre

group.accor.com

Conception et réalisation : **côtécorp**. Tél. : 01 55 32 29 74
Crédits photos : © Photononstop / Nicolas Aneston / Aaron Geis

