



ACCOR

*Brochure  
de convocation*  
**2020**

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE  
MARDI 30 JUIN 2020 À 10H00



## SOMMAIRE

<i>Comment participer à l'Assemblée Générale ?</i>	2
<i>Exposé de la situation de Accor en 2019</i>	6
<i>Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 30 juin 2020</i>	30
<i>Présentation des projets de résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 30 juin 2020</i>	32
<i>Projets de résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 30 juin 2020</i>	40
<i>Composition du Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle 2020</i>	47
<i>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels</i>	49
<i>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés</i>	53
<i>Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés</i>	58
<i>Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de diverses valeurs mobilières de la société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise</i>	60
<i>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</i>	61
<i>Demande d'envoi de documents</i>	63



Accor est un leader mondial de l'hospitalité augmentée, qui propose des expériences uniques dans plus de 5 000 hôtels et résidences implantés dans 100 pays. Depuis plus de 50 ans, tout le savoir-faire hôtelier de Accor s'illustre à travers une collection incomparable de 39 marques hôtelières, du luxe à l'économique. Le Groupe propose également des solutions digitales qui maximisent la distribution, optimisent l'exploitation hôtelière et enrichissent l'expérience client.

Avec *ALL – Accor Live Limitless*, le nouveau compagnon *lifestyle* du quotidien, la relation entre le Groupe et ses clients, membres et partenaires évolue d'une dimension transactionnelle vers un registre plus émotionnel afin d'offrir une nouvelle manière d'aspirer à vivre, travailler et se divertir sans limite. Plus que des nuits d'hôtel, ALL, propose à ses clients de nouveaux modes de vie qui associent restauration, vie nocturne, bien-être ou coworking.

Accor est pleinement engagé dans une démarche de développement durable et agit concrètement en faveur de la planète et des communautés locales au travers de son programme *Planet 21 – Acting Here*, et du fonds de dotation Accor Solidarity qui s'attache à permettre aux populations défavorisées d'accéder à l'emploi par le biais de la formation professionnelle.

# Comment participer à l'Assemblée Générale ?

Les actionnaires sont convoqués en Assemblée Générale Mixte le 30 juin 2020 à 10 heures sur première convocation, qui se tiendra exceptionnellement à huis clos, hors la présence physique des actionnaires et des autres personnes ayant le droit d'y assister, au siège social de la Société.

En effet, lors de sa réunion du 30 avril 2020, le Conseil d'administration de la Société a décidé que l'Assemblée Générale se tiendra exceptionnellement à « huis clos », sans que les actionnaires et les autres personnes ayant le droit d'y assister ne soient présents physiquement afin de tenir compte des mesures administratives limitant les rassemblements collectifs et des recommandations de sécurité sanitaire, dont notamment les mesures de distanciation sociale et ce, conformément (i) aux

dispositions de l'article 4 de l'ordonnance n° 2020-321 du 25 mars 2020 portant adaptation des règles de réunion et de délibération des assemblées et organes dirigeants des personnes morales et entités dépourvues de personnalité morale de droit privé en raison de l'épidémie de Covid-19 et (ii) au décret n° 2020-418 du 10 avril 2020 y afférent.

Cette Assemblée Générale sera retransmise en direct sur le site Internet de la Société.

Les modalités de participation à l'Assemblée Générale exposées ci-dessous prennent donc en considération la situation exceptionnelle liée à la crise sanitaire actuelle et tiennent compte des dispositions de l'ordonnance n° 2020-321 du 25 mars 2020 et du décret n° 2020-418 du 10 avril 2020.

## 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 juin 2020, cette date sera donc le **vendredi 26 juin 2020 à 00 h 00 (heure de Paris)**.

## Modalités particulières de participation à l'Assemblée Générale dans le contexte de crise sanitaire

Comme indiqué ci-dessus, l'Assemblée Générale se tiendra exceptionnellement à « huis clos » sans que les actionnaires et les autres personnes ayant le droit d'y assister ne soient présents physiquement.

Les actionnaires pourront participer à l'Assemblée Générale selon les modalités suivantes :

- 1) **par correspondance** : voter ou se faire représenter en donnant pouvoir au Président de l'Assemblée ou à un mandataire (toute personne physique ou morale de leur choix) ; ou,
- 2) **par Internet** : voter ou se faire représenter en donnant pouvoir au Président de l'Assemblée ou à un mandataire (toute personne physique ou morale de leur 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 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 juin 2020 à 0 h 00 (heure de Paris), la Société invalide ou modifie en conséquence,

selon le cas, le vote exprimé à distance ou le pouvoir. 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 juin 2020 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.

D'une manière générale, compte tenu du contexte exceptionnel de crise sanitaire et des circonstances actuelles où les délais postaux sont incertains, il est recommandé d'utiliser l'envoi électronique ou de privilégier les demandes par voie électronique selon les modalités précisées ci-dessous.

## 1) Voter ou donner pouvoir par correspondance

Un formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration sera adressé automatiquement par courrier postal aux actionnaires inscrits en compte nominatif pur ou administré depuis 30 jours au moins avant la date de publication de l'avis de convocation.

Pour les titulaires d'actions au porteur, le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration leur sera adressé sur demande par lettre simple à leur intermédiaire financier ou à la Société Générale, Service des Assemblées, CS 30812 – 44308 Nantes Cedex 3. Pour être honorée, la demande du formulaire unique devra avoir été reçue par l'intermédiaire financier ou la Société Générale **six jours au moins** avant la date de réunion, soit le **24 juin 2020** au plus tard.

Les votes par correspondance ou procuration, pour être pris en compte, devront comporter le formulaire dûment rempli accompagné de l'attestation de participation 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 juin 2020** au plus tard.

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 juin 2020** au plus tard.

Les actionnaires peuvent révoquer leur mandataire, étant précisé que la révocation, qui devra être communiquée à la Société, devra être faite dans les mêmes formes que celles requises pour la désignation du mandataire conformément à l'article R. 225-79, alinéa 5 du Code de commerce.

Par exception à ce qui précède, les actionnaires peuvent désigner ou révoquer leur mandataire par voie électronique jusqu'à la **veille de l'Assemblée Générale à 15 heures**, heure de Paris (soit jusqu'au **29 juin 2020 à 15 heures**), en utilisant le site de vote VOTACCESS ou en envoyant un courriel signé électroniquement à l'aide d'un procédé de signature électronique résultant d'un procédé fiable d'identification de l'actionnaire garantissant son lien avec le contenu du courriel auquel

elle s'attache – l'actionnaire faisant son affaire de l'obtention des certificats ou clefs de signature électronique, à l'adresse [assemblee.generale@accor.com](mailto:assemblee.generale@accor.com) et incluant les informations suivantes :

- pour les actionnaires au nominatif pur : nom, prénom, adresse et identifiant Société Générale nominatif (figurant en haut et à gauche du relevé de compte), ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué ;
- pour les actionnaires au nominatif administré ou au porteur : nom, prénom, adresse et références bancaires complètes, ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué ; l'actionnaire devra impérativement demander à son intermédiaire financier qui assure la gestion de son compte-titres d'envoyer une confirmation au Service des Assemblées de la Société Générale dont il connaît les coordonnées courrier électronique.

Afin que les désignations ou révocations de mandats par courrier postal puissent être prises en compte, les confirmations devront être réceptionnées au plus tard le **26 juin 2020**.

Par exception à ce qui précède, en cas de procuration donnée par un actionnaire à un autre actionnaire, à son conjoint, au partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou à toute autre personne physique ou morale de son choix, y compris ceux donnés par voie électronique dans les conditions définies à l'article R. 225-61 du Code de commerce, celle-ci peut valablement parvenir à la Société jusqu'au quatrième jour précédant la date de l'Assemblée Générale (soit jusqu'au **26 juin 2020** au plus tard). Le mandataire adresse ses instructions pour l'exercice des mandats dont il dispose, à Société Générale par courrier électronique à l'adresse [assemblees.generales@sgss.socgen.com](mailto:assemblees.generales@sgss.socgen.com) au plus tard le quatrième jour précédant la date de l'Assemblée Générale (soit jusqu'au **26 juin 2020** au plus tard). Le formulaire doit porter les nom, prénom et adresse du mandataire, la mention « En qualité de mandataire », et doit être daté et signé. Les sens de vote sont renseignés dans le cadre « Je vote par correspondance » du formulaire. Il joint une copie de sa carte d'identité et le cas échéant un pouvoir de représentation de la personne morale qu'il représente.

En complément, pour ses propres droits de vote, le mandataire adresse son instruction de vote selon les procédures habituelles.

## 2) Voter ou donner pouvoir par Internet

Les actionnaires peuvent voter par Internet *via* la plateforme VOTACCESS qui sera ouverte du **10 juin 2020 à 9 heures au 29 juin 2020 à 15 heures**. Afin d'éviter toute saturation éventuelle, il est recommandé aux actionnaires de ne pas attendre la date ultime pour se connecter.

Seuls les titulaires d'actions au porteur dont le teneur de compte titres a adhéré au système VOTACCESS et leur propose ce service pour cette Assemblée Générale pourront y avoir accès. Le teneur de compte titres de l'actionnaire au porteur, qui n'adhère pas à VOTACCESS ou

soumet l'accès à la plateforme sécurisée à des conditions d'utilisation, indiquera à l'actionnaire comment procéder.

L'actionnaire au nominatif se connectera au site Internet [www.sharinbox.societegenerale.com](http://www.sharinbox.societegenerale.com) en utilisant son code d'accès Sharinbox rappelé sur le formulaire unique reçu par courrier avec sa convocation. Le mot de passe de connexion au site lui a été adressé par courrier lors de son entrée en relation avec Société Générale Securities Services. Il peut être ré-envoyé en cliquant sur « Obtenir vos codes » sur la page d'accueil

du site Internet. L'actionnaire devra ensuite cliquer sur « Répondre » dans l'encart « Assemblées Générales » sur la page d'accueil, suivre les instructions et cliquer sur « Voter ». L'actionnaire sera alors automatiquement redirigé vers le site de vote. L'actionnaire au porteur se connectera, avec ses identifiants habituels, au portail Internet de son teneur de compte titres pour accéder au site Internet VOTACCESS et suivra la procédure indiquée à l'écran.

Par ailleurs, 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 tout autre personne) ou la révoquer par voie électronique en se connectant sur le site [www.sharinbox.societegenerale.com](http://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](mailto: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.

Les actionnaires peuvent désigner ou révoquer leur mandataire par voie électronique jusqu'à la **veille de l'Assemblée Générale à 15 heures**, heure de Paris (soit jusqu'au **29 juin 2020 à 15 heures**), en utilisant le site de vote VOTACCESS ou en envoyant un courriel signé électroniquement à l'aide d'un procédé de signature électronique résultant d'un procédé fiable d'identification de l'actionnaire garantissant son lien avec le contenu du courriel auquel elle s'attache – l'actionnaire faisant son affaire de l'obtention des certificats ou clefs de signature électronique, à l'adresse [assemblee.generale@accor.com](mailto:assemblee.generale@accor.com) et incluant les informations suivantes :

- pour les actionnaires au nominatif pur : nom, prénom, adresse et identifiant Société Générale nominatif (figurant en haut et à gauche du relevé de compte), ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué ;
- pour les actionnaires au nominatif administré ou au porteur : nom, prénom, adresse et références

## Vous souhaitez poser une question

Les actionnaires peuvent adresser des questions écrites, tel que visé au 3<sup>e</sup> alinéa de l'article L. 225-108 du Code de Commerce, au plus tard le **quatrième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée Générale** soit au plus tard le **24 juin 2020**, par courrier électronique à l'adresse suivante [assemblee.generale@accor.com](mailto:assemblee.generale@accor.com) ou par lettre recommandée avec demande d'avis de réception au siège social sis 82, rue Henri-Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux, à l'attention du Président du Conseil

bancaires complètes, ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué ; l'actionnaire devra impérativement demander à son intermédiaire financier qui assure la gestion de son compte-titres d'envoyer une confirmation au Service des Assemblées de la Société Générale dont il connaît les coordonnées courrier électronique.

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.

L'actionnaire ayant exprimé son vote à distance ou envoyé un pouvoir peut choisir un autre mode de participation à l'Assemblée sous réserve que son instruction en ce sens parvienne à la Société dans les délais de réception des pouvoirs et/ou vote par correspondance mentionnés dans le présent avis. Les précédentes instructions reçues sont alors révoquées.

Enfin, conformément aux dispositions de l'article L. 225-126-I du Code de commerce, il est rappelé que toute personne qui détient seule ou de concert, au titre d'une ou plusieurs opérations de cession temporaire portant sur ces actions ou de toute opération lui donnant le droit ou lui faisant obligation de revendre ou de restituer ces actions au cédant, un nombre d'actions représentant plus du deux-centième des droits de vote, doit informer la Société et l'Autorité des Marchés Financiers, au plus tard le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure, heure de Paris (soit au plus tard le **26 juin 2020 à 0 heure**, heure de Paris) et dès lors que le contrat organisant cette opération demeure en vigueur à cette date, du nombre total d'actions qu'elle possède à titre temporaire. À défaut d'information dans les conditions qui précèdent, les actions sont privées de droit de vote pour l'Assemblée Générale concernée et toute autre assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à la revente ou la restitution desdites actions.

Il est en outre précisé que l'Assemblée Générale se tenant à huis clos, **une demande de carte d'admission qui serait transmise par l'actionnaire ne sera pas traitée.**

Les actionnaires sont invités à consulter la rubrique dédiée à l'Assemblée Générale sur le site Internet de la Société <https://group.accor.com>, qui sera régulièrement mise à jour pour préciser les modalités définitives de participation à l'Assemblée Générale des actionnaires et/ou pour les adapter aux mesures législatives et réglementaires qui pourraient intervenir postérieurement à la publication du présent avis.

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

Il est toutefois porté à l'attention des actionnaires que les conditions d'acheminement postal sont rendues plus difficiles dans le contexte sanitaire actuel et sont

susceptibles de rendre impossible la réception par la Société des questions dans le délai imparti. Si cet envoi devait être réalisé au plus tard le quatrième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée Générale, la Société s'efforcerait de traiter, dans la mesure du possible, les questions écrites des actionnaires qui lui seraient envoyées après la date limite prévue par les dispositions réglementaires et avant l'Assemblée Générale.

Par ailleurs, afin de permettre un dialogue plus direct entre la direction de la Société et les actionnaires

malgré le contexte de crise sanitaire, la Société propose que ses actionnaires puissent également adresser des questions par courrier électronique à l'adresse suivante [assemblee.generale@accor.com](mailto:assemblee.generale@accor.com) au plus tard à 15 heures le jour précédant la date de l'Assemblée Générale, soit au plus tard le **29 juin 2020 à 15 heures**, auxquelles il sera répondu dans la mesure du possible lors de l'Assemblée Générale. Elles doivent impérativement 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 devez 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 juin 2020, à 0 h 00 (heure de Paris) par voie électronique respectivement aux adresses suivantes : [declarationpretsemprunts@amf-france.org](mailto:declarationpretsemprunts@amf-france.org) et [assemblee.generale@accor.com](mailto:assemblee.generale@accor.com).

**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.

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

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

**ACCOR**

Siège social: 82 rue Henri Farman  
92130 Issy-les-Moulineaux  
au capital de 812 797 050 €  
2036444 RCS Nanterre

**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE**  
**Du Mardi 30 juin 2020 à 10h00**  
à Huis Clos  
Tour Sequana - 82 rue Henri Farman  
92130 Issy-les-Moulineaux

**COMBINED GENERAL MEETING**  
**on Tuesday, June the 30th, 2020 at 10:00 am**  
behind closed doors  
Tour Sequana - 82 rue Henri Farman  
92130 Issy-les-Moulineaux

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

Identifiant - Account	Vote simple Single vote
Nominatif Registered	Vote double Double vote
Porteur Bearer	
Nombre de voix - Number of voting rights	

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

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

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		A	B
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Abs.	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		C	D
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Abs.	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		E	F
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Abs.	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40		G	H
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Abs.	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		J	K
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Abs.	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									

Si des amendements ou des résolutions nouvelles étaient présentés en assemblée, je vote NON sauf si je signale un autre choix en noircissant la case correspondante  
In case amendments or new resolutions are proposed during the meeting, I vote NO unless I indicate another choice by shading the corresponding box

- Je donne pouvoir au Président de l'Assemblée Générale. / I appoint the Chairman of the general meeting.

- Je m'abstiens. / I abstain from voting.

- Je donne procuration (cf. au verso verso (4) à M. / Mme ou Mlle, Raison Sociale pour voter en mon nom / I appoint (see reverse (4) M. / Mrs or Miss, Corporate Name to vote on my behalf.

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

à la banque / to the bank: 26/06/2020  
à la société / to the company: 26/06/2020

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

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

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

Adresse / Address

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

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

Date & Signature

Quel que soit votre choix, datez et signez ici.

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

# Exposé de la situation de Accor en 2019

En 2019, Accor affiche une nouvelle fois des résultats records. Plus diversifié que jamais, Accor poursuit la mise en œuvre de sa stratégie en se concentrant sur l'exécution de sa feuille de route, et sur sa création de valeur.

Ses performances sont marquantes car elles s'inscrivent dans un contexte macroéconomique perturbé, et ont été atteintes alors que le Groupe achève la transformation de son modèle *asset-light* avec les cessions de 85,8 % d'Orbis, d'une tranche additionnelle de 5,2 % d'AccorInvest, de 4,9 % de Huazhu et de 16 hôtels Mövenpick (dont trois en développement).

Fort d'un parc hôtelier de 739 537 chambres (5 036 hôtels), le développement organique a été encore record avec l'ouverture de 45 108 chambres (327 hôtels), dont 29 % dans le segment Luxe et 69 % dans les marchés émergents.

Le Groupe a également continué d'élargir son écosystème de marques et de services pour accueillir toujours plus de clients, et travaille désormais activement à les y faire rester. À cette fin, Accor a créé un nouveau programme de fidélité Lifestyle, ALL Accor Live Limitless, donnant accès à un nouvel univers d'expériences, de services additionnels et de récompenses destiné à augmenter la contribution des membres fidélisés à son chiffre d'affaires, à hauteur de 40 % d'ici 2022. Le Groupe a aussi engagé des investissements marketing plus importants que les années précédentes pour développer la notoriété de ses marques et l'attractivité de son nouvel univers, et il a noué des partenariats d'envergure mondiale.

Enfin, Accor concentre toujours autant ses efforts sur les fondamentaux qui font la force de son modèle : l'implication et le talent de ses 300 000 collaborateurs, la qualité et la diversité de ses offres, son portefeuille de marques puissantes, ses outils de distribution et de fidélisation performants, son leadership affirmé dans les zones à fort potentiel, et sa situation financière extrêmement solide.

Les résultats du Groupe sur l'exercice 2019 reflètent cette mutation. Portés par une activité en croissance dans le monde entier, ses résultats sont en nette amélioration avec un excédent brut d'exploitation de 825 millions d'euros, et une génération de *free cash-flow* de 434 millions d'euros.

Le résultat opérationnel, qui s'élève à 678 millions d'euros, bénéficie notamment du produit des cessions évoquées ci-dessus. Le résultat financier se dégrade de 12 millions d'euros, notamment en raison d'une hausse de 11 millions d'euros du coût des opérations de couverture.

Le résultat net part du Groupe s'établit à 464 millions d'euros contre 2 233 millions d'euros l'année dernière, qui intégraient la plus-value de 2,4 milliards d'euros générée par la cession de 64,8 % d'AccorInvest.

## Résultat des activités

### Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires du Groupe** s'établit à **4 049 millions d'euros** sur l'exercice 2019, en **hausse de 3,8 % à données comparables**, et de **23,4 % à données publiées** par rapport à l'exercice 2018. L'écart entre les progressions publiée et PCC est essentiellement lié aux acquisitions de Mantra et de Mövenpick réalisées en cours d'année 2018.

Les données publiées reflètent les éléments suivants :

- les **effets de périmètre** (acquisitions et cessions) contribuent favorablement pour 380 millions d'euros (+ 10,9 %), liés notamment aux apports de Mantra et de Mövenpick ;
- les **taux de change** ont un effet positif de 48 millions d'euros, soit 1,4 %, principalement lié au dollar américain (50 millions d'euros).

### Excédent brut d'exploitation

L'**excédent brut d'exploitation du Groupe** s'établit à **825 millions d'euros** au 31 décembre 2019, en progression de 5,9 % à données comparables et de 31,9 % à données publiées par rapport à l'exercice 2018, soutenu par les acquisitions et des effets de change légers.

En progression de 5,1 % à données publiées, et de 5,8 % à données comparables, l'excédent brut d'exploitation d'**HotelServices** atteint **741 millions d'euros**, contre 705 millions d'euros en 2018, liée à un décalage sur 2020 des dépenses marketing engagées dans le cadre du lancement de ALL, plus tardif que prévu, pour un montant de 19 millions d'euros.

Les **Nouvelles Activités** enregistrent un excédent brut d'exploitation négatif de **- 2 millions d'euros**, à l'équilibre tel qu'attendu au 4<sup>e</sup> trimestre 2019 grâce à un recentrage des activités de onefinestay et de John Paul sur les contrats rentables. L'excédent brut d'exploitation de la

division a augmenté de 89 % à données comparables, soutenu par une augmentation du chiffre d'affaires de 13 % de D-EDGE, Gekko, VeryChic et ResDiary.

Les **Actifs Hôteliers & Autres** réalisent une performance en hausse de 168,0 % à données publiées grâce à l'acquisition des portefeuilles Mövenpick Hotels & Resorts et Mantra. En 2019, ils contribuent à hauteur de 642 millions d'euros au chiffre d'affaires et de 168 millions d'euros à l'excédent brut d'exploitation (contre 350 millions d'euros et 44 millions d'euros sur la période comparative). À données comparables, l'excédent brut d'exploitation baisse de 7,3 % en raison d'une exposition plus forte au RevPAR<sup>(1)</sup> australien.

Ensemble, les lignes  **Holding & Intercos**, qui représentent les frais de siège, sont stables au niveau de l'excédent brut d'exploitation.

### Résultat d'exploitation

Le **résultat d'exploitation** du Groupe atteint **497 millions d'euros** au 31 décembre 2019 contre 505 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Les **charges de personnel**, qui incluent les coûts de personnel des hôtels remboursés à Accor par les partenaires hôteliers (comptabilisés également en chiffre d'affaires en application de la norme IFRS 15) s'élèvent à 1 939 millions d'euros en 2019 contre 1 722 millions d'euros en 2018, soit une hausse de 13 %.

La **charge de loyers**, qui correspond à la part variable des loyers des actifs hôteliers exploités sous contrats de location (conformément à la norme IFRS 16) s'élève à 62 millions d'euros en 2019 contre 135 millions d'euros en 2018.

Les **amortissements et provisions** de l'exercice ressortent à 328 millions d'euros contre 120 millions d'euros au 31 décembre 2018, liés principalement aux acquisitions de Mantra et de Mövenpick dont le Groupe a amorti le droit d'utilisation des actifs loués en application de la norme IFRS 16.

Les **autres charges d'exploitation** sont principalement composées de coûts marketing, de dépenses de publicité et de promotion, de coûts de distribution et de coûts informatiques. Elles incluent l'effet de l'élimination des flux intragroupes réalisés avec les activités non poursuivies : AccorInvest sur les cinq premiers mois de l'année 2018 et Orbis sur les deux exercices.

(1) RevPAR (ou Revenue Per Available Room) est un indicateur de performance commerciale traduisant le revenu généré par une chambre disponible sur une période de référence. Il s'obtient en multipliant le prix de vente moyen d'une chambre par son taux d'occupation moyen.

## Résultat opérationnel

Le **résultat opérationnel** ressort en hausse de 525 millions d'euros à **678 millions d'euros**, contre 153 millions d'euros à fin décembre 2018.

- La **quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence** a diminué de 77 millions d'euros à **3 millions d'euros** en 2019, comparé à 80 millions d'euros en 2018, lié à une moindre contribution de Huazhu qui souffre d'un environnement chinois difficile (RevPAR : - 3,1 %), et à une moindre contribution d'AccorInvest dont les coûts de financement se sont alourdis avec la prise de son indépendance.
- Les **charges de restructuration**, s'expliquent principalement par un plan de transformation en Europe et dans les sièges parisiens du Groupe pour **- 8 millions d'euros**, contre une charge de - 126 millions d'euros en 2018.
- Les **plus et moins-values de cession** présentent en 2019 un gain de **352 millions d'euros**, intégrant le produit des cessions de 4,9 % du capital de Huazhu Group Ltd pour 301 millions d'euros et de la participation détenue dans l'hôtel Fairmont Claremont aux États-Unis pour 32 millions d'euros. Une plus-value de 19 millions d'euros a également été générée par la cession d'une tranche additionnelle de 5,2 % du capital d'AccorInvest.

- Les **dépréciations d'actifs** s'élèvent à **- 181 millions d'euros** contre - 250 millions d'euros en décembre 2018, liées à des actifs hôteliers exploités en Australie pour - 150 millions d'euros, et aux hôtels Mövenpick en cours de cession pour - 23 millions d'euros.
- Une **reprise de provision retraite de 37 millions d'euros** a été effectuée, résultant du gel des régimes de retraite supplémentaires appliqué conformément aux dispositions de la loi Pacte en France.
- Les **autres produits et charges non récurrents** ont également diminué de 36 millions d'euros s'établissant à - 22 millions d'euros, contre - 58 millions d'euros en 2018. Ce poste inclut notamment une indemnité d'expropriation de 25 millions d'euros concernant un hôtel au Royaume-Uni, ainsi que des coûts liés aux acquisitions et à l'intégration des groupes Mövenpick Hotels & Resorts, Mantra et FRHI pour - 17 millions d'euros.
- Pour rappel en 2018, les **produits et charges non récurrents** étaient principalement constitués de dépréciations constatées sur les Nouvelles Activités pour - 246 millions d'euros, de coûts de restructuration pour - 126 millions d'euros en Europe et dans les sièges parisiens du Groupe, et de coûts d'acquisition et d'intégration pour - 23 millions d'euros.

## Résultat net part du Groupe

Le **résultat financier** s'établit à **- 75 millions d'euros** à fin décembre 2019 contre - 63 millions d'euros à fin décembre 2018. Cette variation défavorable de 12 millions d'euros s'explique principalement par les éléments suivants :

- une charge financière de 17 millions d'euros résultant de l'application de la norme IFRS 16 relative aux contrats de location ;
- une hausse des charges de couvertures de change pour 11 millions d'euros ;
- un produit d'intérêt de 11 millions d'euros lié à un prêt consenti à SBE.

Le Groupe présente une **charge d'impôt** de **- 138 millions d'euros** contre une charge de - 109 millions d'euros en 2018.

Le **résultat net des activités non poursuivies** présente un **bénéfice de 20 millions d'euros** contre un bénéfice de 2 303 millions d'euros au 31 décembre 2018. Pour rappel, ce dernier comprenait la plus-value d'un montant de 2,4 milliards d'euros générée par la cession de 64,8 % d'AccorInvest en 2018.

En conséquence, le **résultat net part du Groupe** ressort à **464 millions d'euros** contre **2 233 millions d'euros** en 2018. Sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions en circulation de 271 823 856 actions au 31 décembre 2019, le **résultat net part du Groupe par action** atteint **1,55 euro** au 31 décembre 2019 contre 7,61 en 2018.

## Free Cash-Flow récurrent

La **marge brute d'autofinancement** s'établit à **597 millions d'euros** au 31 décembre 2019, contre 543 millions d'euros au 31 décembre 2018, du fait des bons niveaux d'activité enregistrés dans la majorité des marchés du Groupe qui ont absorbé la hausse des charges de personnel, des coûts marketing, informatiques, de distribution, des dépenses de publicité, de promotion, ainsi que les remboursements de loyers devant être dorénavant pris en compte en application de la norme IFRS 16. Les autres produits incluent notamment les dividendes versés par AccorInvest pour 64 millions d'euros, en hausse de 32 millions d'euros par rapport à 2018.

## Dividende et Payout ratio

Exceptionnellement, au regard des incertitudes que la pandémie de Covid-19 fait peser sur les activités de Accor en 2020, le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer de dividende à ses actionnaires au titre de l'exercice 2019.

## Flux financiers

Les **acquisitions** réalisées en 2019 s'élèvent à **214 millions d'euros**, comprenant des prises de participation dans les chaînes Rixos Hospitality pour 62 millions d'euros et 25Hours pour 22 millions d'euros, ainsi que dans le Groupe Ken pour 30 millions d'euros.

Les **cessions d'actifs** s'élèvent à **635 millions d'euros** à fin décembre 2019, comprenant le produit des cessions de 4,9 % de Huazhu pour 301 millions d'euros, de la tranche additionnelle de 5,2 % d'AccorInvest pour 199 millions d'euros et du Fairmont Claremont pour 32 millions d'euros. Pour rappel, ce poste comprenait au 31 décembre 2018 le produit de la cession de 64,8 % d'AccorInvest et d'autres cessions d'actifs dont le Sofitel Budapest, pour un montant total de 4 844 millions d'euros.

La **variation de la dette de loyers** s'établit à **548 millions d'euros**. Elle intègre la dette de loyers afférente aux hôtels en location pour 978 millions d'euros, diminuée partiellement par une opération de Sale & Management back réalisée sur un portefeuille de 16 hôtels Mövenpick en location pour 430 millions d'euros.

Les **dividendes versés** aux actionnaires sont en baisse à **294 millions d'euros** en 2019, contre 306 millions d'euros en 2018. Pour rappel, le Groupe avait lancé un programme de rachat d'actions en 2018 et racheté ainsi deux tranches 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 2018 et achevée en juin 2019.

Les **investissements récurrents**, qui incluent les versements d'avance aux propriétaires effectués par HotelServices dans le cadre de son développement, les investissements dans le digital, l'informatique et les investissements de maintenance dans le reliquat des hôtels en propriété et location ont atteint **161 millions d'euros** au cours de l'exercice 2019, contre 106 millions d'euros en 2018.

Le **besoin en fonds de roulement** est stable à **- 2 millions d'euros** à fin 2019 contre 30 millions d'euros à fin 2018.

Le **free cash-flow récurrent** atteint **434 millions d'euros** au 31 décembre 2019, traduisant un taux de « cash conversion » de 77 %.

Le programme de rachat d'actions de 300 millions d'euros lancé le 20 janvier 2020 a été finalisé le 24 mars 2020. Les deux nouvelles tranches de 300 millions d'euros et de 400 millions d'euros prévues en 2020 et 2021 ont été suspendues pour préserver les liquidités du Groupe, et seront réactivées quand la situation économique sera plus favorable.

En conséquence, l'**endettement net** du Groupe au 31 décembre 2019 s'établit à **1 333 millions d'euros**, en hausse de 180 millions d'euros par rapport à décembre 2018.

Pour rappel :

- 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.
- En octobre 2019, Accor a poursuivi l'optimisation de son capital hybride grâce au placement d'une nouvelle obligation hybride perpétuelle de 500 millions d'euros assortie d'un coupon de 2,63 %, avec un premier call en 2025. Cette opération a permis de financer le rachat pour 386 millions d'euros de l'obligation hybride perpétuelle avec un premier call en 2020. À l'issue de ce second rachat, Accor avait racheté un total de 85,7 % du montant de l'hybride initialement émis en 2014.

Grâce à l'ensemble de ces opérations de « liability management », le **coût moyen de la dette** du Groupe a été ramené à **1,8 %** et sa **maturité moyenne** a été portée à un niveau confortable de **3,7 années** au 31 décembre 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).

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 22 milliards d'euros**, à comparer à 20 milliards d'euros sur l'exercice 2018, et un **chiffre d'affaires de 2 894 millions d'euros**, en progression de **10,5 % à données publiées** et de **4,6 % à données comparables**. Tous deux reflètent la résilience apportée par la diversification des activités en termes de géographie et de segment, et par la croissance du parc hôtelier.

Le **chiffre d'affaires des redevances de Management & Franchise (M&F)** s'élève à **1 026 millions d'euros**, soit une hausse de 3,8 % à données comparables traduisant la croissance du Groupe dans l'ensemble de ses marchés.

Globalement, l'**activité « Management & Franchise »** reflète les tendances de RevPAR observées dans les différentes zones, un développement particulièrement fort sur le dernier trimestre 2019 et quelques éléments non récurrents.

En **Europe**, le chiffre d'affaires de l'activité « **Management & Franchise** » est solide grâce à une croissance de RevPAR de 2,6 % et à un développement organique très actif au 4<sup>e</sup> trimestre. En **Asie-Pacifique**, le chiffre d'affaires s'accroît de façon modérée de 2,3 % en raison d'une baisse du RevPAR, et ce malgré un développement en hausse de 6,8 % (hors Huazhu). En **Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes**, la croissance de RevPAR s'élève à 0,7 %, tandis qu'elle atteint 12,3 % en **Amérique du Sud**, soutenue par la croissance du RevPAR. En **Afrique & Moyen-Orient**, le chiffre d'affaires est en hausse de 5,3 %, lié au développement et à des indemnités de rupture de contrat perçues en Arabie Saoudite.

### RevPAR

Le RevPAR du Groupe affiche une progression globale de 1,7 % au cours de l'exercice.

L'**Europe** affiche une solide progression du chiffre d'affaires « Management & Franchise » en hausse de 4,0 % à données comparables, soutenue par un RevPAR qui progresse de 2,6 % tous segments confondus.

- En **France**, le RevPAR est en hausse de 2,6 % à données comparables. L'excellente première partie de l'année, soutenue par des événements tels que le Salon du Bourget ou la Coupe du Monde Féminine de Football, a été contrebalancée par une fin d'année plus nuancée. La région parisienne (RevPAR en hausse de 1,6 % sur l'année 2019) a pâti de l'absence de certaines grandes conventions et des grèves qui ont impacté la clientèle d'affaires au quatrième trimestre, tandis que la Province a davantage résisté (+ 3,3 %).
- Au **Royaume-Uni**, le RevPAR reste stable (+ 0,2 %) reflétant toujours une situation très contrastée entre Londres et la Province. La hausse du RevPAR à Londres (+ 2,0 %) traduit un tourisme domestique toujours actif compensant la baisse du RevPAR observée en province (- 1,7 %) résultant d'une faible demande de la clientèle d'affaires.
- En **Allemagne**, le RevPAR est en croissance de 1,4 %. La croissance du RevPAR s'est reprise au quatrième trimestre comme attendu sous l'effet d'un calendrier de foires plus favorable.

**L'Asie-Pacifique** affiche un chiffre d'affaires « Management & Franchise » en hausse de 2,3 % à données comparables malgré un RevPAR légèrement négatif sur l'exercice 2019 (-0,9 %). La tendance a continué de se dégrader sur le quatrième trimestre (-1,9 %).

- En **Chine**, le RevPAR a baissé de 6,1 % sur l'année 2019. Malgré une demande domestique toujours solide, les tensions commerciales entre la Chine et les États-Unis, combinées aux troubles à Hong Kong, ont continué de détériorer les conditions de marché se traduisant par un impact sensible sur la demande de la clientèle d'affaires.
- En **Australie**, la croissance du RevPAR est légèrement négative, en baisse de -0,8 %. Le ralentissement du tourisme chinois a impacté la demande, et les importants feux qui se sont déclarés dans le pays ont pénalisé la fin de l'année.

La région **Afrique & Moyen-Orient** affiche un chiffre d'affaires « Management & Franchise » en hausse de +5,3 % en dépit d'une croissance modérée du RevPAR de 0,9 %. La croissance du réseau dans la région cumulée à la réception d'indemnités de rupture de contrats permet d'afficher cette solide croissance du chiffre d'affaires.

**L'Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes** affiche un chiffre d'affaires « Management & Franchise » en hausse de 1,5 % porté par un RevPAR en croissance de +0,7 % dans la région.

Enfin, la forte progression de l'activité se poursuit en **Amérique du Sud**, notamment au Brésil, avec un chiffre d'affaires en croissance de 13,0 % reflétant un RevPAR en hausse de 12,3 %.

Le **chiffre d'affaires des Services aux propriétaires**, qui inclut la Division Sales, Marketing, Distribution et Fidélisation, ainsi que les services partagés et le remboursement des coûts de personnel des hôtels, s'élève à 1 867 millions d'euros, contre 1 654 millions d'euros sur l'exercice 2018.

### Excédent brut d'exploitation

L'activité « **Management & Franchise** » d'HotelServices affiche une progression de son **excédent brut d'exploitation** de 8,3 % à données comparables, et de 16,1 % à données publiées, soutenue par de solides croissances de chiffre

d'affaires dans toutes les zones géographiques, par des mesures d'efficacité et des reprises de provisions dans la quasi-totalité des régions. Retraitée de ce dernier impact, la croissance à données comparables serait de 6,0 %.

En **Europe**, l'excédent brut d'exploitation a progressé de 6,6 % à données comparables grâce au plan de restructuration des structures centrales annoncé en 2018, ayant généré des économies de coûts notables.

### P&L Performance d'HotelServices

Le **chiffre d'affaires d'HotelServices** se compose à 35 % de redevances de gestion et de franchise, tandis que 65 % 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 d'HotelServices** s'inscrit en baisse de 1,3 point, impactée par les coûts associés au plan d'investissement marketing lancé en février 2019, transférés dans les Services aux propriétaires.

- La **marge sur excédent brut d'exploitation** de l'activité « **Management & Franchise** » présente une nette amélioration de 6,2 points à **74,5 %**. Pour rappel, cette Division intègre les redevances de gestion, de marques, et de performance assises sur les résultats des hôtels exploités par le Groupe.
- Étant donné que l'activité « **Services aux propriétaires** » a vocation à dépenser 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, et même négative en 2019 à -1,3 %. Cette évolution traduit un retour à la normal de l'activité après avoir été forte en 2018. Les dépenses du plan de marketing annoncé en 2019 se sont notamment élevées à 36 millions d'euros. Tel qu'indiqué ci-dessus, le Groupe a également opéré une reclassification plus pertinente de certaines de ses prestations de services dans cette activité.

Le **développement organique** atteint un nouveau record en 2019. Accor a ouvert 327 nouveaux hôtels, soit 45 108 chambres, et bénéficie de perspectives très encourageantes avec un pipeline qui comprend 1 206 hôtels et 208 000 chambres à fin décembre 2019.

## 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) et aux restaurateurs afin d'optimiser la gestion des tables et de leurs approvisionnements (activités réalisées par ResDiary et Adoria) ;
- les services de réservation hôtelière pour les entreprises et agences de voyage avec Gekko ;
- les services de conciergerie réalisés par John Paul ;
- les ventes digitales, activités réalisées par 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.

## 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 notamment des hôtels des groupes Mantra et Mövenpick, 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 sur l'optimisation du bilan. Il correspond aux activités de gestion de portefeuille d'actifs, de conception, construction, rénovation et maintenance des hôtels. Cette division intègre également trois activités exercées en Asie-Pacifique : 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 & Autres**, qui s'élève à **1 077 millions d'euros**, progresse de 2,9 % à données comparables. À données publiées, la progression de 43,4 % est notamment liée aux intégrations de Mantra et de Mövenpick respectivement en mai et septembre

À fin décembre 2019, les **Nouvelles Activités** présentent un **chiffre d'affaires de 159 millions d'euros** en progression de 3,8 % à données comparables. La croissance de 7,2 % à données publiées reflète les acquisitions de ResDiary et Adoria, respectivement en avril et juin 2018.

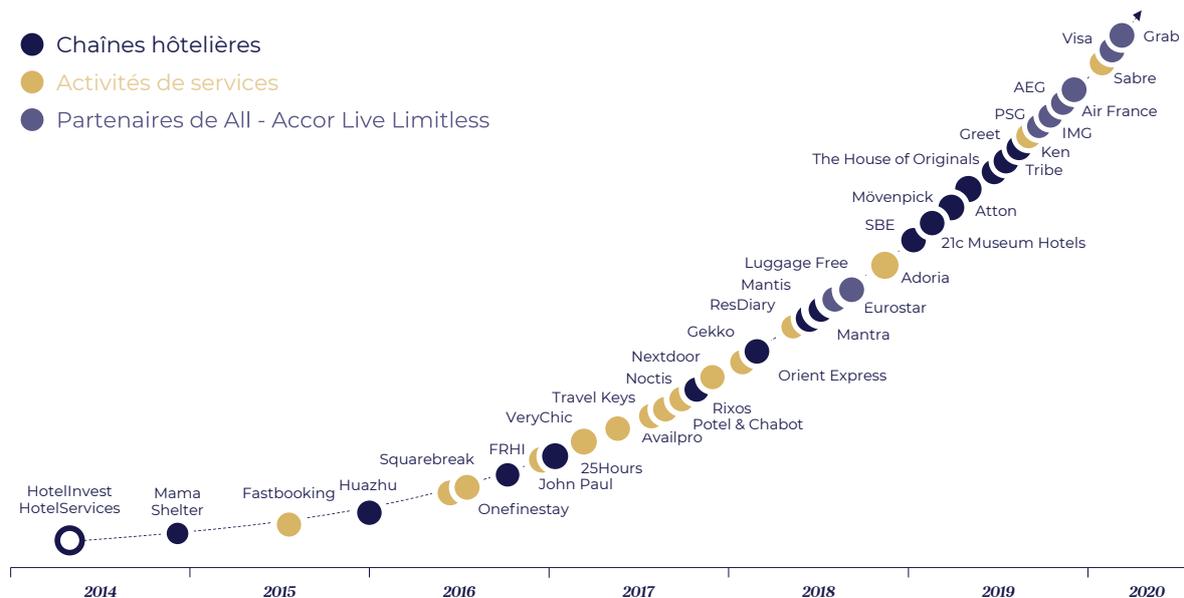
Les **Nouvelles Activités** affichent une nette amélioration de l'**excédent brut d'exploitation à - 2 millions d'euros** en 2019 contre - 28 millions d'euros en 2018, reflétant les premiers résultats de la stratégie de restructuration et de rationalisation des activités de onefinestay et de John Paul. Comme attendu, l'excédent brut d'exploitation est à l'équilibre au quatrième trimestre 2019. L'objectif sera prochainement d'intégrer certaines des activités de cette division au sein d'HotelServices, et d'opérer des partenariats avec certaines autres telles que D-EDGE, onefinestay et John Paul.

2018. Suite au retraitement de l'activité immobilière d'Orbis comme une activité non poursuivie en application de la norme IFRS 5, ce segment est essentiellement porté par la région Asie-Pacifique. Hors Orbis et le portefeuille des hôtels Mövenpick en location, le parc des Actifs Hôteliers comprend 163 hôtels et 29 417 chambres au 31 décembre 2019.

L'**excédent brut d'exploitation des Actifs hôteliers & Autres** s'élève à 216 millions d'euros en 2019 contre 80 millions d'euros en 2018, en hausse significative liée aux acquisitions de Mantra et de Mövenpick. La **marge sur excédent brut d'exploitation des Actifs hôteliers** s'établit à 20,0 %. À l'inverse, l'excédent brut d'exploitation de la division baisse de 7,3 % à données comparables, traduisant la plus forte exposition de la division à l'Asie-Pacifique, notamment à l'Australie où le RevPAR est en baisse de - 0,8 %. Le levier opérationnel de cette division accentue par nature la sensibilité de l'EBE aux conditions économiques si bien que dans un environnement détérioré, le Groupe a dû comptabiliser une perte de valeur sur Mantra d'un montant de 150 millions d'euros.

## Un modèle économique simplifié, élargi et plus agile

Dans un environnement marqué par une évolution rapide des usages des clients et par la nécessité de repenser les codes de l'hôtellerie de demain, Accor a profondément redéfini son modèle économique en cédant quasiment tout l'immobilier qu'il détenait. Parallèlement, il a bâti un écosystème d'hospitalité grâce à de nombreuses acquisitions et des partenariats qui lui ont permis d'accroître ses sources de revenus dans les zones en croissance, sur les segments les plus rémunérateurs, et d'acquérir de nouvelles marques, de nouveaux services et de nouveaux avantages au bénéfice de ses clients et de ses partenaires.



### Finalisation du profil *asset-light* du Groupe

En 2019, Accor a poursuivi sa stratégie *asset-light* en cédant la majeure partie des actifs immobiliers qu'il détenait encore, notamment à travers sa filiale Orbis en Europe Centrale, ainsi que 16 hôtels Mövenpick et une partie de ses participations dans Huazhu et AccorInvest.

### Cession de l'activité immobilière d'Orbis, consolidant le leadership du Groupe en Europe Centrale

#### Acquisition de 85,8 % d'Orbis

Orbis est le premier groupe hôtelier en Europe centrale et détient l'exclusivité sur la majorité des marques Accor à travers un contrat de *master franchise*. Son portefeuille comprend 148 hôtels (23 000 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*.

En vue de gagner en flexibilité sur la gestion du portefeuille d'hôtels d'Orbis et d'en céder les murs tout en conservant l'exploitation, Accor a dans un premier temps renforcé son contrôle sur la société (dont il détenait 52,7 %) en lançant en novembre 2018

une offre publique d'achat sur Orbis. Cette opération a permis à Accor d'acquérir 33,1 % d'Orbis pour un montant de 339 millions d'euros, et porté sa participation dans la société à 85,8 %.

#### Acquisition de l'activité de Services hôteliers d'Orbis

Dans un second temps, Orbis a séparé ses activités de propriétaire-exploitant et de services hôteliers (management et franchise des hôtels), comme HotelServices et HotellInvest l'avaient fait entre 2015 à 2017, en vue de se recentrer sur son portefeuille d'actifs et de vendre son activité de Services hôteliers. Orbis et Accor sont parvenus à un accord pour le rachat par Accor de l'activité de Services hôteliers pour environ 286 millions d'euros, faisant du Groupe le gestionnaire des 73 hôtels détenus en propriété et en location par Orbis.

#### Cession de 85,8 % de l'activité immobilière d'Orbis à AccorInvest

Suite à des discussions engagées avec plusieurs investisseurs potentiels, Accor a conclu un accord ferme avec AccorInvest pour lui céder sa participation de 85,8 % dans le capital d'Orbis pour un montant de 1,06 milliard d'euros. Cette transaction a été réalisée sous la forme d'une offre publique d'achat portant sur la totalité des actions du capital d'Orbis.

Cette cession a été finalisée le 11 mars 2020.

### Cession de 5,2 % du capital d'AccorInvest réduisant la participation de Accor dans AccorInvest à 30 %

Accor a signé en novembre 2019 un accord pour la cession de 5,2 % du capital d'AccorInvest avec plusieurs actionnaires existants de la société pour un montant de 199 millions d'euros. Ce montant représente une hausse de 12,9 % de la valeur d'AccorInvest par rapport à la cession réalisée en 2018, reflétant les effets positifs de la transformation engagée par AccorInvest, premier propriétaire hôtelier européen. Avec cette cession, Accor détient désormais 30 % d'AccorInvest, soit la participation minimale que le Groupe s'est engagé à conserver dans le cadre de la cession d'AccorInvest en 2018, jusqu'en mai 2023.

Pour rappel, AccorInvest compte 30 000 collaborateurs dans 25 pays à travers le monde, et possède 846 actifs immobiliers (122 000 chambres) sur les 1182 que comptait Accor en propriété et en location. 348 hôtels sont détenus en pleine propriété par AccorInvest et 498 sont exploités sous contrats de location à loyers fixes et variables. Les contrats de management encadrant la relation entre Accor et AccorInvest, notamment les redevances versées par AccorInvest à Accor, correspondent aux pratiques de marché. Indexées sur le résultat brut d'exploitation des hôtels (redevances de performance), ces redevances ont vocation à progresser dans le temps grâce aux investissements engagés pour accroître la performance des hôtels du portefeuille de la société. Accor détient les contrats de management relatifs à l'exploitation des hôtels d'AccorInvest, à très long terme pour les hôtels de luxe et premium (50 ans incluant une option de renouvellement de 15 ans) et à long terme pour les hôtels des segments milieu de gamme et économique (30 ans en moyenne, incluant une option de renouvellement de 10 ans).

### Sale & Management back de 16 hôtels Mövenpick en location

Accor a également conclu en décembre 2019 une transaction pour restructurer un portefeuille de 16 hôtels Mövenpick en location situés en Allemagne, en Suisse et aux Pays-Bas (dont trois hôtels sont actuellement dans le pipeline), gérés par Accor dans le cadre d'un contrat de management de 20 ans.

Cette transaction a été effectuée à travers un accord de *sale & management back* avec HR Group, un fonds privé allemand. La sortie de ces hôtels du parc hôtelier de Accor en diminue la dette consolidée de 430 millions d'euros, correspondant au montant total des engagements de loyers qui leur étaient propres.

### Cession de 4,9 % du capital de Huazhu pour 451 millions de dollars

Accor a également signé en décembre 2019 un accord définitif pour céder 4,9 % du capital de Huazhu Group Limited pour un montant de 451 millions de dollars. Étant donné le fort développement de Huazhu en Chine, Accor avait pris une participation dans la société de 10,8 % en 2014 pour un montant de 193 millions de dollars. En décembre 2019, Accor a cédé environ 5 % du capital de Huazhu pour 451 millions de dollars, traduisant une valeur multipliée par 4,5 en quatre ans depuis son investissement initial. La société détient

désormais environ 5 % du capital, valorisé en date du 28 février 2020 à environ 450 millions d'euros sur la base du cours de bourse.

Réalisée en pleine coopération avec Huazhu, cette transaction a permis à Accor de cristalliser la valeur créée depuis la mise en place de ce partenariat en janvier 2016, sans le remettre en question. Son développement fructueux et la dynamique de croissance initiée il y a quatre ans ont permis l'ouverture en Chine de 266 hôtels économiques et milieu de gamme, principalement sous les marques ibis, Novotel et Mercure.

Pour rappel, Huazhu dispose de l'exclusivité du développement en franchise des segments économique (ibis, ibis Styles), milieu de gamme (Novotel et Mercure), ainsi que celui de la marque Grand Mercure en Chine, à Taiwan et en Mongolie. En outre, Huazhu assure l'exploitation opérationnelle et le développement de l'ensemble de ces activités, Accor poursuivant lui-même le développement et l'exploitation de ses marques luxe et premium dans le pays (Sofitel, Pullman, MGallery et The Sebel). Grâce à ce partenariat, la croissance du Groupe dans la zone est toujours aussi importante avec 170 hôtels actuellement en négociation et 254 hôtels dans le pipeline. Le Groupe conserve à fin 2019 une participation d'environ 5 % du capital de Huazhu.

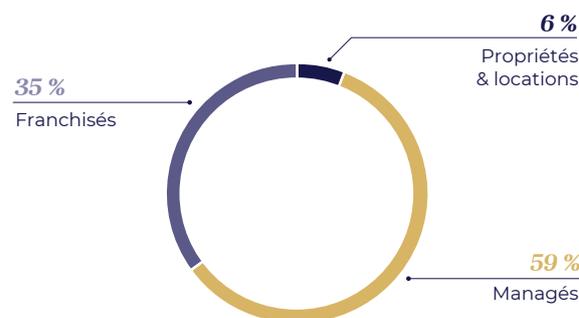
### Un modèle *asset-light* centré sur les contrats de management et de franchise

Grâce aux cessions de 70 % d'AccorInvest, de 85,8 % d'Orbis et de l'opération de *Sale & management back* réalisée sur 16 hôtels Mövenpick, Accor a allégé fortement son portefeuille d'actifs et ses coûts de structure (loyers et investissements) au cours de ces deux dernières années, et ne détient plus que 6 % d'hôtels en propriété et en location, contre 26 % en 2018. Fort de son profil *asset-light*, le Groupe exploite désormais 59 % de son réseau en contrat de management et 35 % en contrat de franchise, réduisant la volatilité de ses résultats.

Les 6 % d'hôtels restants correspondent principalement aux hôtels exploités en propriété et en location par Mantra en Australie, et par des hôtels exploités en location variable au Brésil.

### Parc hôtelier par mode d'exploitation au 31 décembre 2019

En pourcentage du nombre de chambres



Accor décide des modes d'exploitation de ses hôtels en fonction de ses priorités, des contraintes fixées par les législations locales et des négociations menées avec les chaînes d'hôtels et les partenaires immobiliers. Sa stratégie consiste à choisir le mode d'exploitation selon :

- leur positionnement (luxe, premium, milieu de gamme, économique) ;
- la taille et le type de pays (développés, émergents) ;
- les sites (grandes villes, villes moyennes, petites villes) ;
- la rentabilité des capitaux engagés ;
- la volatilité des résultats ;
- la marge de résultat d'exploitation.

Dans les pays matures, Accor privilégie les modes de gestion peu capitalistiques par le biais de :

- contrats de management dans le luxe ;
- contrats de management ou de franchise dans le premium ;
- contrats de management et/ou de franchise dans le milieu de gamme ;
- contrats de franchise dans l'économie en Europe.

Dans les marchés émergents, Accor favorise :

- les contrats de management pour les segments luxe et premium.

Type de redevances	Contrat de management	Contrat de franchise
Marque	✓	✓
Management	✓	
Performance	✓	
Ventes & Marketing	✓	✓
Distribution	✓	✓
Fidélité	✓	✓

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

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

Les contrats de management sont établis sur des durées longues de 15 à 20 ans pour des hôtels opérant sur les segments luxe et premium, et d'environ 15 ans pour des hôtels opérant sur les segments milieu de gamme et économique. Par ailleurs, une clause de non-concurrence peut être prévue au contrat des hôtels de luxe et premium, interdisant à Accor, pour un temps limité et une marque donnée, l'ouverture d'un hôtel de même marque que l'hôtel en gestion, dans le même périmètre géographique. En outre, les hôtels de luxe et premium sont assujettis à des objectifs de performance dès la troisième année suivant leur ouverture au public, Accor devant respecter les deux critères cumulables suivants :

- générer un résultat brut d'exploitation au moins égal à 85 % de celui budgété, et ;
- générer un revenu par chambre (RevPAR) au moins égal à 85 % de celui d'hôtels comparables (de même catégorie et dans le même périmètre géographique).

Si les objectifs assignés ne sont pas atteints deux années consécutives, Accor est en défaut (mais dispose d'une possibilité de remédier à ce défaut) sauf à ce que celui-ci ne soit justifié par l'un des facteurs suivants : en cas de force majeure, de travaux affectant l'hôtel ou d'un aléa économique portant préjudice à l'activité de l'hôtel.

Pour tous les segments, Accor perçoit deux types de rémunération : d'une part, une redevance de gestion correspondant à un pourcentage du chiffre d'affaires généré par l'hôtel, ainsi qu'une redevance de performance indexée sur le résultat brut d'exploitation de l'hôtel ; d'autre part, des honoraires au titre des différents services : usage de la marque, distribution, ventes, marketing et fidélisation.

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

La rémunération de Accor s'effectue sous la forme de redevances de marque, de distribution, de vente, de marketing et de fidélité, et le cas échéant d'honoraires de services annexes. Garant des savoir-faire opérationnels, de la notoriété et de l'image de ses marques dont il vend les droits d'utilisation, Accor a la responsabilité d'animer son réseau, de former les franchisés et de leur fournir une assistance technico-commerciale pour la bonne exploitation de ses concepts.

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

Un pourcentage des redevances de franchise réglées par les franchisés est reversé dans un fonds dont la collecte doit être engagée dans l'intérêt des marques sous forme d'actions marketing, de distribution et digitales. Les associations de franchisés, principalement en France (62 % d'hôtels franchisés fédérés dans deux associations 1901 dédiées aux marques Mercure et ibis) et en Allemagne (40 %), formulent un avis consultatif quant à l'usage de ces fonds, et Accor décide de leur allocation.

Les légalisations encadrant le statut de franchiseur varient beaucoup d'un pays à l'autre, quand les pays en disposent. En France, la loi Doubin régleme les contrats de franchise, ainsi que l'ensemble des réseaux de distribution et de services. Elle porte essentiellement sur l'obligation d'information précontractuelle à laquelle sont soumis les franchiseurs :

- l'identité physique et juridique du franchiseur et du chef d'entreprise ;
- la marque et les enregistrements du franchiseur ;
- la domiciliation bancaire du franchiseur ;
- l'historique et l'expérience du franchiseur depuis cinq ans minimum ;
- le marché des produits/services, les perspectives de développement et les comptes annuels ;
- le réseau d'exploitants.

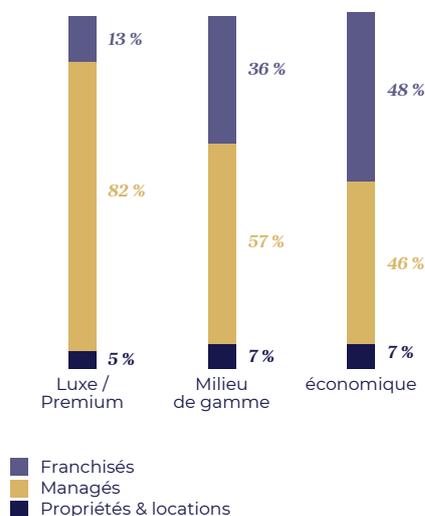
Le contrat de franchise est un contrat signé pour une durée moyenne de 15 ans. Sa résiliation anticipée est cependant prévue dans quelques cas particuliers, à la demande du franchiseur :

- le franchisé est en incapacité légale d'exercer son activité ;
- le franchisé n'a pas appliqué les termes du contrat en matière de concept ou d'approvisionnement ;
- le franchisé a donné de fausses informations à son sujet avant la signature du contrat.

Lorsque la résiliation est à l'initiative du franchiseur, ce dernier est en droit de demander une compensation financière équivalant au montant total des redevances restantes prévues au contrat.

### Parc hôtelier par segment et mode d'exploitation au 31 décembre 2019

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 <sup>(1)</sup>) 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 (+ 29 points par rapport à 2017), 93 % sur le segment milieu de gamme (+ 20 points par rapport à 2017), et 94 % des hôtels opérés sur les segments luxe et premium (+ 5 points par rapport à 2017). Plus précisément, la part des contrats de management a sensiblement augmenté sur les segments luxe et premium à 81 % (+ 6 points par rapport à 2017), de même que la proportion de contrats de franchise, en légère baisse à 13 %. Sur le segment milieu de gamme, les contrats de management représentent 57 % des contrats mis en œuvre (+ 17 points par rapport à 2017) et représentent 46 % des contrats conclus sur le segment économique (+ 23 points par rapport à 2017), comparés à une proportion de contrats de franchise en légère hausse à 36 % sur le segment milieu de gamme (+ 2 points par rapport à 2017), et en hausse à 48 % sur le segment économique (+ 5 points par rapport à 2017).

(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*). Par ailleurs, il consolide 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 <sup>(1)</sup> réalisés par Accor de 2016 à 2019

Investissements (en millions d'euros)	2016 <sup>(1)</sup>	2017 <sup>(2)</sup>	2018 <sup>(1)</sup>	2019	% investis sur l'exercice
Portefeuille d'actifs	139	160	36	76	5,9 %
Acquisitions Hôtelières	2 625	108	1 803	108	62,6 %
Acquisitions Nouvelles Activités	323	101	174	52	9,4 %
Acquisitions autres métiers	0	46	24	45	1,7 %
Plan digital	43	21	26	15	1,5 %
Autres	108	71	780	23	18,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>3 239</b>	<b>507</b>	<b>2 841</b>	<b>319</b>	<b>100,0 %</b>

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

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

Pour rappel, Accor a perçu 4,8 milliards d'euros de liquidités en 2018, provenant de la cession de 64,8 % d'AccorInvest, et a poursuivi sa stratégie en réallouant 2,9 milliards d'euros au développement 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.

En 2019, les investissements réalisés ont été bien moindres que les années précédentes, et se sont dédiés pour :

- 108 millions d'euros, à des prises de participation complémentaires dans les chaînes hôtelières dont Rixos Hotels et 25Hours ;
- 52 millions d'euros, à des prises de participation, notamment dans le Groupe Ken et dans les sociétés DailyPoint, Bizzon et SoyHuCe ;
- 45 millions d'euros, à des prises de participation, notamment dans Group360 et Fever.

### 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 4,6 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 conduit 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 les 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 ont représenté en 2018 un investissement de 1,5 milliard d'euros.

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

Dans sa quête de marchés et de diversification, Accor a également conclu différents partenariats hôteliers lui permettant d'élargir sa gamme d'offres hôtelières.

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

En cinq 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. L'année dernière, 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*. En 2019, les partenariats les plus significatifs pour le Groupe sont ceux avec AccorInvest détenu à 30 % (1,05 milliard d'euros), et Huazhu détenu à 4,9 % (193 millions de dollars). De manière générale, les partenariats hôteliers que le Groupe noue et entretient avec d'autres sociétés couvrent trois objectifs précis :

- 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*) 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).

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 2019 ses initiatives débutées 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*

À travers ce segment, 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 trois 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 Accor a acquis 21c Museum Hotels et noué un partenariat avec SBE Entertainment Group en 2018. Il a également poursuivi en 2019 le développement de son portefeuille de marques *Lifestyle* en se dotant de l'enseigne Tribe au sein du segment milieu de gamme.

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

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

Les établissements Tribe sont des lieux de vie animés, articulés autour d'un lobby convivial, de chambres au confort premium et de technologies de pointe. Ils offrent 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, à l'esthétisme et au confort, les établissements Tribe bénéficient d'un style moderne composé d'objets iconiques donnant l'impression d'un univers haut de gamme, fondé sur le design et la technologie.

Huit ouvertures sont prévues en Europe et en Asie-Pacifique d'ici 2022, et représentent plus de 1 500 chambres. Accor a noué également un partenariat avec sbe pour développer la marque The House of Originals sur les segments luxe et premium.

### Lancement de la marque *lifestyle* The House of Originals sur les segments luxe et premium

The House of Originals est une collection composée de luxueux établissements sbe, empreints d'un esprit audacieux et inspirant. Cette collection d'hôtels doit comprendre à terme onze établissements aux États-Unis et à travers le monde, dont le Sanderson et le St. Martins Lane de Londres, le 10 Karakoy d'Istanbul et le Shore Club de Miami Beach.

The House of Originals entend créer une communauté dédiée à ses hôtes, fondée sur une expérience du luxe unique, s'appuyant sur les offres culinaires emblématiques de sbe.

Le rôle de Accor est d'établir la marque à l'international en assurant l'accès aux clients et aux partenaires de sbe via son infrastructure de distribution et d'approvisionnement mondiale. Grâce à ce partenariat, Accor a intégré dans son catalogue des offres exclusives dans un nombre croissant de destinations, et entend procurer des expériences mémorables à une clientèle exigeante et intéressée par les concepts inédits.

### Lancement de la marque greet sur les segments économique et lifestyle

Créée au début de l'année 2019, la marque greet apporte une touche singulière au portefeuille de marques de Accor en lui permettant de rester à l'écoute de ses partenaires et d'offrir à ses clients des expériences mémorables et renouvelées. Les voyageurs demandent aujourd'hui des expériences hôtelières de qualité à prix abordable, tout en étant en quête de sens dans leurs achats et dans leur relation au monde. Dans ce contexte, greet se veut être une marque communautaire, engagée, déstandardisée, et s'inscrivant dans l'air du temps.

Nouvelle offre d'hôtellerie alternative et de tourisme durable, greet allie ainsi considérations environnementales, démarche sociétale et quête d'authenticité. Plurielle dans son approche design et unique dans son identité, l'un des atouts de cette marque est sa capacité à offrir une certaine liberté et une grande flexibilité aux propriétaires d'hôtels, dans le respect de trois principes simples : récupérer des objets nichés sur des réseaux de seconde main ou auprès de fournisseurs éco-responsables, en (re) valoriser des articles de décoration inédits, et (re)visiter ces objets pour leur donner une seconde vie.

L'évolution radicale des modes de consommation s'accompagne aujourd'hui d'attentes fortes en matière d'engagement des marques, de politique de développement durable et de responsabilité des entreprises. En octroyant plus de flexibilité et de liberté aux propriétaires hôteliers, Accor souhaite accompagner ses partenaires franchisés

pour créer une hospitalité positive et vertueuse, à l'écoute des clients et des nouvelles considérations de la société. Un éco-système a pour cela été mis en place afin d'assister les hôteliers dans leur démarche de rénovation et de revalorisation de leur patrimoine. Des partenariats avec des organismes clés permettront à chaque hôtel de pouvoir concrétiser leur démarche de seconde chance, de s'inscrire fidèlement dans la lignée de la marque éco-solidaire et d'accélérer l'indispensable et urgente transition écologique et sociale. Après l'ouverture d'un premier établissement à Beaune en avril, le Groupe entend ouvrir 300 hôtels greet en Europe à horizon 2030.

Renforçant ainsi son écosystème lifestyle, Accor poursuit 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, Accor enrichit son catalogue d'offres exclusives avec The House of Originals, Tribe et greet dans un nombre croissant de destinations, et procure des expériences mémorables à une clientèle aussi exigeante qu'intéressée par les concepts novateurs. 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.

### Un portefeuille de marques très étoffé, et équilibré

À fin 2019, 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 Swissôtel, ou fortement contributrices comme Sofitel et Fairmont.

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

Accor a par ailleurs 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 riche de services qui en renforcent les performances

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

En cinq ans, Accor a engagé 654 millions d'euros dans des activités nouvelles qui lui ont permis d'enrichir son catalogue de services personnalisés (John Paul), 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, MamaWorks), et s'est diversifié dans les services digitaux pour l'hôtellerie indépendante D-Edge et dans des activités de distribution telles que la vente privée d'hôtels et de séjours de luxe (VeryChic). En 2018, le Groupe a également poursuivi sa stratégie de diversification en acquérant Gekko, ResDiary et Adoria afin d'élargir sa distribution auprès de clientèles d'affaires et de restaurants, et en 2019, il a acquis 40,6 % de Ken Group, opérateur parisien de salles de sport haut de gamme.

## Acquisition de 40,6 % de Ken Group, opérateur parisien de salles de sport haut de gamme

Consacré à la remise en forme, à la détente et au bien-être, le Ken club est un espace de 1 700 m<sup>2</sup> situé en bord de seine entre le Trocadéro et la maison de la radio, doté d'un restaurant et d'un spa. Unique à Paris, ce lieu privilégié a vocation à enrichir encore les expériences que le Groupe est en mesure de proposer à ses clients, de façon à les rendre les plus attractives possible.

Représentant 9 % des investissements réalisés par Accor de 2016 à 2019, ces prises de participation ciblées renforcent ainsi 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 Client *via* des services sur-mesure, *via* la location de résidences privées avec services personnalisés, *via* la gestion d'événements, la gastronomie, le divertissement et le sport.



Complétant sa gamme de services dans des domaines complémentaires à l'hôtellerie, chacune de ces activités s'inscrit dans la stratégie du Groupe visant à enrichir le parcours client et à augmenter le nombre de points de contact avec un nombre de client croissant.

Ainsi, grâce à ces acquisitions, Accor suit l'évolution de son industrie 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 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.

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, rendre ses systèmes IT plus agiles, et optimiser l'attractivité de son programme de fidélité.

## Des investissements pour consolider la capacité digitale et de fidélisation 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 propose aux voyageurs et aux propriétaires d'hôtels un écosystème d'offres complet, attractif, innovant et capable de répondre à toutes les 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 dénombre 250 millions de clients, 64 millions de membres dans son programme de fidélité, un nombre amené à s'accroître, fédérés autour 39 marques et de 80 partenariats ;
- la mise en œuvre d'un support de grande qualité constitué de multiples canaux de distribution optimisant la fréquentation de leurs hôtels, et les meilleures solutions d'optimisation de chiffre d'affaires, de performances, de profitabilité nette, de gestion d'actifs et de personnalisation des expériences.

Dans ce cadre, Accor a conclu en 2019 un partenariat avec Sabre pour créer la première plateforme unifiée de réservation centralisée et de gestion d'actifs destinée au secteur hôtelier international.

### Partenariat avec Sabre pour développer la 1<sup>re</sup> plateforme technologique unifiée dédiée à l'hôtellerie

Sabre Corporation est le plus grand fournisseur de technologies et de logiciels dédiés au secteur du voyage. En partenariat avec Accor, Sabre va développer une nouvelle suite complète de gestion d'actifs hôteliers qui s'intégrera dans ses outils actuels de réservation centrale et de gestion d'actifs pour des hôtels de toute taille. Ces technologies seront réunies au sein d'une nouvelle plateforme *cloud native* très souple qui sera développée et mise à la disposition des hôteliers afin de couvrir toutes les catégories d'actifs et toutes les zones géographiques.

En tant que partenaire, Accor rejoindra la clientèle d'hôtellerie d'entreprise de Sabre en adoptant dans un premier temps le système SynXis Central Reservation de Sabre, puis à terme cette nouvelle plateforme technologique internationale pour l'ensemble des marques et des territoires couverts par le Groupe.

Jusqu'à présent, les hôteliers avaient accès à un choix limité de solutions. Dans ce contexte, l'objectif est de redéfinir l'expérience hôtelière en concevant des outils qui

correspondent à leurs attentes. Une fois développée, cette offre proposera des solutions de vente, de distribution et d'exécution de commande de nouvelle génération qui permettront aux hôteliers d'augmenter leurs recettes en exploitant d'autres sources de revenus, et en offrant des services personnalisés allant bien au-delà d'une chambre ou d'un simple service à leurs clients.

Ce partenariat permettra à Accor de tirer efficacement parti des technologies actuelles et émergentes pour accélérer la croissance de son offre hôtelière et réduire les coûts, tant pour les propriétaires que pour lui-même. Cette nouvelle technologie est l'occasion d'améliorer encore, de manière significative, les activités opérationnelles du Groupe, notamment en matière de distribution hôtelière, de programme de fidélité et de relations avec les propriétaires, tout comme de faire bénéficier les hôteliers d'innovations technologiques, sources d'excellence opérationnelle, d'efficacité, d'économies et d'agilité.

### Partenariat entre D-Edge et Dailypoint

D-Edge, filiale de Accor, fournisseur de système de réservation pour l'hôtellerie, et dailypointTM, solution de gestion des données clients, ont décidé d'associer leurs forces en combinant le CRS de D-Edge et la plateforme de CRM et de gestion de données clients de dailypointTM pour proposer une solution de gestion des données intégrée, dédiée aux hôteliers.

La technologie jouant un rôle de plus en plus critique dans l'hôtellerie, les hôteliers cherchent désormais des solutions tout-en-un pour couvrir l'ensemble de leurs besoins technologiques. Ce partenariat devrait permettre de fournir au marché une solution combinant CRS et CRM qui simplifiera la complexité de la technologie pour les hôteliers afin qu'ils puissent se concentrer sur leurs clients.

Central pour ces derniers, le CRM est devenu le système de référence pour la gestion clients. Grâce à ce partenariat, D-Edge bénéficiera d'une expertise unique sur la façon de créer un profil client centralisé, automatisé, utilisant des algorithmes de nettoyage de données les plus sophistiqués de l'industrie. De plus, des processus spécifiques d'intelligence artificielle fourniront des informations uniques sur les hôtes à tous les points de contact possibles.

Grâce à cette solution entièrement intégrée, les hôteliers pourront gérer l'ensemble du parcours voyage de leurs clients tout en améliorant significativement leurs ventes grâce à une gestion personnalisée et efficace des données recueillies.

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

Ces dernières années, Accor a également 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'activité 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'information 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, afin notamment d'affiner le ciblage de ses clientèles et d'aligner ses offres sur leurs aspirations.

### Amélioration de l'expérience Client en optimisant le ciblage des campagnes marketing

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.

### Diversification des canaux de distribution du Groupe

Ces dernières années, le Groupe a diversifié ses canaux de distribution via les plateformes de distribution Gekko, VeryChic, ResDiary et Adoria, pour atteindre des clientèles premium plus larges, d'affaires et loisirs, peu accessibles autrement, et il a noué des partenariats stratégiques avec Ctrip et Google en 2018, et avec Alibaba en 2019.

### Partenariat avec Alibaba pour développer des initiatives conjointes de digitalisation du tourisme mondial

Accor a conclu un partenariat stratégique avec Alibaba portant sur le développement d'une gamme d'applications numériques et de programmes de fidélité visant à améliorer l'expérience des consommateurs et des voyageurs.

Cette collaboration permettra de mobiliser les clients des différentes places de marché d'Alibaba (près de 700 millions) en offrant aux voyageurs chinois un meilleur accès aux offres internationales de Accor, et en assurant l'intégration harmonieuse du parcours des clients Accor au sein de l'écosystème global d'Alibaba. Fliggy, branche voyage d'Alibaba, offrira la possibilité d'effectuer différentes réservations : hôtellerie, restauration, divertissement et autres services *lifestyle*. Les règlements pourront être effectués par Alipay, le service de paiement numérique exploité par Ant Financial, filiale d'Alibaba.

Accor proposera une offre hôtelière séduisante grâce à son programme « Haoke », signifiant « Bienvenue », spécialement pensé à l'intention des voyageurs chinois. « Haoke » est un programme d'accréditation qui garantit que les hôtels Accor accueillent cette clientèle en lui proposant des informations en chinois, en intégrant des plats chinois aux menus, en recrutant du personnel sinophone, et en offrant d'autres services et systèmes de paiement qui répondent à ses besoins.

Cette collaboration entre Accor et Alibaba joue par ailleurs un rôle capital dans le déploiement du nouveau programme de fidélité *lifestyle* du Groupe « ALL – Accor Live Limitless » en permettant aux très nombreux clients d'Alibaba d'accéder aux services et aux avantages de ce programme, et accélère son déploiement en Chine et dans le monde en s'appuyant sur la force de son écosystème, sur la grande connaissance de sa clientèle et sur la puissance de son marketing digital.

### 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 il y a trois ans le déploiement de sa base de données « Accor Customer Digital Card » qui permet à l'ensemble des hôtels du Groupe de partager leurs connaissances sur les clients au fil de leurs séjours (habitudes de consommation, attentes particulières en termes d'accueil, de service, etc.). 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.

**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.

**Écosystème de Accor**



Toute action favorisant la satisfaction du client est centrale pour le Groupe car elle permet d'installer une préférence à l'heure où la viralité des informations et des commentaires de clients sur Internet peut avoir des impacts forts sur son image, 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 de fidélité 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 une nouvelle plateforme digitale globale de fidélité baptisée « 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 combine désormais sa plateforme de distribution et un nouveau programme de fidélité expérientiel, opérationnels depuis décembre 2019.

En tant que nouvelle plateforme digitale globale de fidélité, ALL – Accor Live Limitless entend accompagner 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 peuvent 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, le club de football du Paris Saint Germain etc. 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 du Groupe, et d'augmenter l'efficacité de ses réseaux de distribution. Suscitant l'engagement des clients, ces partenariats sont sources de valeur pour les marques dont la notoriété et l'attractivité, notamment auprès des propriétaires hôteliers, sont accrues, et favorisent une appréciation des redevances, des performances et des profits du Groupe.

Se fondant sur l'utilisation des points de fidélité acquis au sein de cet écosystème, Accor a désormais connaissance des points de contact de ses membres et de leur comportement d'achat, et est en mesure de leur proposer les offres et les messages qui leur correspondent le mieux. Fort d'une enveloppe de 225 millions d'euros, ces initiatives ont engendré une charge de 40 millions d'euros en 2019, attendue à 60 millions d'euros en 2020 hors impact de la pandémie de Covid-19, avec un point d'équilibre atteint en 2021. Grâce à elles, Accor prévoit un EBE additionnel de 60 millions d'euros en 2022, et de 75 millions d'euros à moyen terme, 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.

**Des partenariats qui diversifient les circuits de fidélisation au sein de ALL – Accor Live Limitless, et en renforcent l'attractivité**

**Renforcement de ALL grâce à 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.

**Renforcement de ALL auprès des voyageurs chinois grâce au partenariat 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 élargit sa visibilité auprès de 130 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.

**Partenariat avec le programme de fidélité d'Eurostar renforçant ALL auprès des voyageurs outre-manche**

En 2018, Accor a 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 enrichit 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.

**Intégration à ALL des services 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.

**Partenariat avec le programme de fidélité d'Air France-KLM renforçant ALL auprès des voyageurs de la compagnie aérienne**

Œuvrant au service de voyageurs qui transitent par avion et séjournent dans des hôtels, Accor et Air France-KLM ont décidé de renforcer leur partenariat en proposant à leurs membres un double système de récompense en Points et en Miles lors de leurs voyages et de leurs séjours. Ces Points et Miles sont convertibles et valorisables dans les deux programmes de fidélité, et permettent aux membres de capitaliser sur la couverture géographique internationale des deux groupes.

Renforçant non seulement l'attractivité de leur programme de fidélité à travers l'avantage de cette conversion, Accor et Air France-KLM gagnent ainsi un potentiel de réservations non négligeable auprès des membres du club de fidélité partenaire. Ce partenariat permet également à Accor d'être plus présent dans le quotidien de ses membres au-delà de l'hôtellerie, comme c'est le cas aussi avec AEG, l'un de ses partenaires dans le domaine du divertissement.

**Partenariat avec AEG donnant accès aux membres de ALL à différents actifs internationaux d'AEG**

Accor a convenu avec AEG, leader mondial des manifestations sportives et du spectacle, un renforcement de leur partenariat suite à la conclusion d'un accord international portant sur certains sites, festivals et événements exploités par AEG.

Négocié avec AEG Europe Global Partnerships, division interne d'AEG responsable des ventes internationales et de l'activation des droits de naming et des partenariats stratégiques, cette alliance fait suite au contrat de naming conclu en 2015 avec l'AccorHotels Arena de Paris pour une durée de 10 ans, et permet à Accor d'accéder non seulement aux différents actifs internationaux d'AEG, dont les enceintes Qudos Bank Arena Sydney et Barclaycard Arena Hamburg, mais aussi aux droits de billetterie avec AEG Presents UK et AEG Presents Asia, au festival American Express Presents BST Hyde, etc.

Soutenant l'attractivité de ALL, l'extension de ce partenariat apporte plus d'avantages à ses membres, qu'ils soient en déplacement ou à leur domicile, en leur proposant des manifestations sportives et culturelles grâce à leurs points ALL. Par cette stratégie, *ALL – Accor Live Limitless* se positionne ainsi comme un compagnon du quotidien qui réunit un ensemble d'avantages, de services et d'expériences de référence dans les univers de la musique, du sport et du spectacle ; l'ambition du Groupe étant que la relation entretenue avec ses clients, ses membres et ses partenaires évolue d'un mode transactionnel vers un registre émotionnel.

**Partenariat avec Grab donnant aux membres de ALL un accès facilité aux avantages de GrabRewards, plus important programme de fidélité d'Asie du Sud-Est (signé en 2020)**

Accor a également annoncé la conclusion d'un partenariat stratégique avec Grab, application phare d'Asie du Sud-Est visant à proposer aux membres ALL et Grab un accès à différents avantages et récompenses dans le cadre de leurs voyages.

Grab est une société singapourienne qui exploite, à travers son application mobile, toute une gamme de services, de VTC, de livraison, de paiements numériques... Grâce à ce partenariat, les membres de Grab auront la possibilité d'utiliser leurs points GrabRewards pour accéder à l'ensemble de l'univers de Accor : hôtels, bars, restaurants, discothèques, manifestations sportives, spectacles, rendez-vous gastronomiques, et de s'offrir des expériences au sein de ses 39 enseignes hôtelières. En parallèle, les membres ALL bénéficieront d'un accès facilité aux nombreux avantages de GrabRewards.

36 millions de personnes utilisent Grab et pourront désormais découvrir la richesse des avantages de ALL – Accor Live Limitless en y adhérant et en utilisant leurs GrabRewards lors de leurs séjours, repas, achats et voyages partout dans le monde.

Sur les 64 millions de membres que compte ALL – Accor Live Limitless à travers le monde, plus de 19 millions résident en Asie-Pacifique.

#### **Partenariat avec Visa, ouvrant de nouvelles possibilités de paiement aux membres de ALL (signé en 2020)**

Les consommateurs d'aujourd'hui, rompus aux technologies numériques, sont demandeurs de récompenses adaptées à leurs attentes, et qui offrent des expériences à la fois uniques et novatrices. Dans ce contexte, Accor a noué avec Visa, leader mondial des paiements numériques, un partenariat international qui ouvrira de nouvelles possibilités de paiement aux membres de ALL.

Ce partenariat permettra de proposer des produits à la pointe du secteur hôtelier en matière de fidélité et de moyens de paiement, en associant le programme de fidélité du Groupe aux moyens de paiement de Visa pour créer une nouvelle carte de paiement ALL-Visa. Les membres qui en feront la demande pourront l'utiliser pour leurs achats du quotidien, partout où cette carte est acceptée. Ainsi, Accor collaborera avec les institutions financières et bancaires partenaires de Visa sur les principaux marchés d'Europe, d'Amérique du Nord et du Sud, du Moyen-Orient et d'Asie-Pacifique, dans le cadre de l'émission de cette carte.

Cette dernière offrira aux membres des récompenses correspondant à leurs préférences, ainsi que la possibilité de gagner davantage de points de fidélité, que ce soit lors de leurs séjours dans les établissements Accor, ou lorsqu'ils effectuent des achats.

Offrant des avantages nombreux aux membres de ALL – Accor Live Limitless, cette nouvelle initiative renforcera le programme de fidélité et favorisera sans nul doute une augmentation du nombre de membres, source d'engagement supplémentaire pour Accor,

encouragés à séjourner plus fréquemment et avec plus de simplicité dans les hôtels.

En outre, cette carte permettra à Accor de maintenir le contact avec sa clientèle au-delà du séjour par l'intermédiaire du programme de fidélité. Elle donnera à tous les membres la possibilité de cumuler des points, de vivre de nouvelles expériences et de passer plus de nuits à l'hôtel. Enfin, cette carte cobrandée favorisera l'engagement des clients dans les hôtels et sera pour ALL – Accor Live Limitless l'opportunité de recruter de nouveaux membres, tout en augmentant leur panier moyen.

#### **ALL-Accor Live Limitless, un outil de fidélisation des clients, pour consolider 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 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. La majorité des ventes directes effectuées sur le site internet 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.

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 consolider une part non négligeable de son chiffre d'affaires dans un environnement concurrentiel intense qui, à défaut, favoriserait leur mobilité vers d'autres acteurs. En 2019, 31 % du chiffre d'affaires des nuitées des hôtels du Groupe sont réalisés grâce aux membres de son programme de fidélité. Accor doit faire preuve d'audace face à des concurrents très actifs dans ce domaine.

## Comptes résumés

### Compte de résultat consolidé résumé

(en millions d'euros)	2018 *	2019
CHIFFRE D'AFFAIRES	3 282	4 049
Charges d'exploitation	(2 656)	(3 224)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	626	825
Amortissements et provisions	(120)	(328)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	505	497
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	80	3
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS RÉSULTATS DES MISES EN ÉQUIVALENCE	585	501
Produits et charges non courants	(432)	177
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	153	678
Résultat financier	(63)	(75)
Impôts sur les résultats	(109)	(138)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	(19)	465
Résultat net des activités non poursuivies	2 303	20
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>2 284</b>	<b>485</b>
· dont part du Groupe	2 233	464
· dont part des Intérêts minoritaires	51	21
(en millions d'euros)	2018 *	2019
<b>Résultat net – Part du Groupe par action</b>	<b>7,61</b>	<b>1,55</b>

\* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5 (voir note 2).

## Bilan consolidé résumé

## Actif

(en millions d'euros)	Déc. 2018 *	Déc. 2019
ÉCARTS D'ACQUISITION	2 068	1 995
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	3 053	3 049
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	1 183	632
DROITS D'UTILISATION	–	531
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	2 516	2 224
Actifs d'impôts différés	199	218
Actifs sur contrats	174	216
Autres actifs non courants	4	4
<b>Actifs non courants</b>	<b>9 197</b>	<b>8 869</b>
<b>Actifs courants</b>	<b>3 764</b>	<b>3 274</b>
Actifs destinés à être cédés	14	1 761
<b>ACTIF</b>	<b>12 975</b>	<b>13 904</b>

\* Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 71).

## Passif

(en millions d'euros)	Déc. 2018 *	Déc. 2019
<b>Capitaux propres part Groupe</b>	<b>6 328</b>	<b>6 830</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>6 443</b>	<b>6 978</b>
<b>Passifs non courants</b>	<b>3 484</b>	<b>4 001</b>
<b>Passifs courants</b>	<b>3 042</b>	<b>2 080</b>
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	6	845
<b>PASSIF</b>	<b>12 975</b>	<b>13 904</b>

\* Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 71).

## Résultats de Accor SA

Le **chiffre d'affaires** de la société Accor atteint 1 217,9 millions d'euros à fin décembre 2019 contre 992,3 millions d'euros à fin décembre 2018 pour l'ensemble de ses activités. Cette augmentation de 22,7 %, soit 225,6 millions d'euros, s'explique par la facturation des redevances de loyalty à la suite de l'opération de TUP de la société Profid au profit de la société Accor au 30 juin 2019 mais aussi à la suite de la mise en application d'un nouveau modèle économique de facturation de prix de transfert.

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

Au 31 décembre 2019, la **production immobilisée, les reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges et autres produits** atteignent 172,8 millions d'euros contre 66,6 millions d'euros au 31 décembre 2018. Cette augmentation de 106,2 millions d'euros s'explique notamment par une augmentation de la valeur des productions immobilisées pour 21,4 millions d'euros et des reprises sur amortissements et provisions et des transferts de charges à hauteur de 86,3 millions d'euros compensant la diminution des autres produits de gestion courante pour 1,6 million d'euros.

Les **charges d'exploitation** s'élèvent à 1 446,1 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 1 177,6 millions d'euros au 31 décembre 2018. Cette augmentation de 268,5 millions d'euros s'explique principalement par une augmentation des autres achats et charges externes de 261,2 millions d'euros. Les salaires et traitements augmentent de 21,3 millions d'euros. Les dotations d'exploitation sont en diminution de 27,1 millions d'euros, parmi elles, 29,8 millions d'euros de dotation aux provisions pour risques et charges et 7 millions d'euros de dotation aux provisions de créances compensant l'augmentation des dotations aux amortissements de 9,7 millions d'euros. Les autres charges d'exploitation augmentent à hauteur de 9,9 millions d'euros dont 8,8 millions de redevances Soluxury.

Le **résultat d'exploitation** au 31 décembre 2019 se traduit par une perte de 55,4 millions d'euros contre une perte de 118,7 millions d'euros au 31 décembre 2018, soit une diminution de la perte de 63,3 millions d'euros.

Le **résultat financier** à fin décembre 2019 affiche un profit de 274,4 millions d'euros contre 69,6 millions d'euros en décembre 2018, soit une augmentation de 204,8 millions d'euros principalement liée à la diminution des versements de dividendes de ses filiales, à l'augmentation des reprises de dépréciations de filiales et à la diminution des dotations de dépréciations de ces dernières.

Le montant des dividendes reçus à fin décembre 2019 s'élève à 238,8 millions d'euros contre 525 millions d'euros à fin décembre 2018. Cette diminution est liée à la non-récurrence des versements de dividendes.

L'ensemble des **dotations et reprises de provisions financières** a représenté un produit net de 87,1 millions d'euros à fin 2019, contre une charge nette de 357,5 millions d'euros en 2018. Les dotations et reprises de provisions financières concernent principalement les mouvements des dépréciations des filiales. Les dotations les plus significatives concernent les titres des sociétés Actimos pour 75,4 millions d'euros, Accorhotels Middle East and Africa pour 30,9 millions d'euros et Accor SBE Acquisition Corp pour 18 millions d'euros tandis que les reprises les plus significatives concernent les titres des sociétés Accor Hotels Belgium pour 171 millions d'euros, Accor UK pour 57 millions d'euros et Startom Hospitality pour 16,9 millions d'euros.

Le **résultat courant avant impôt** présente un bénéfice de 219,4 millions d'euros à fin décembre 2019 contre une perte de 49,1 millions d'euros à fin décembre 2018.

Le **résultat exceptionnel** fait apparaître une perte de 30,3 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre une perte de 30,5 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2019, l'**impôt sur les bénéfices** se traduit par un boni de 13,2 millions d'euros et un produit d'impôt de 6 millions d'euros, contre un boni de 21,3 millions d'euros et une charge d'impôt de 2 millions d'euros, au 31 décembre 2018.

Le **résultat net** de la société Accor au 31 décembre 2019 affiche un bénéfice de 208,4 millions d'euros contre une perte de 60,3 millions d'euros au 31 décembre 2018.

## Résultats des cinq derniers exercices clos de Accor SA

Nature des opérations <i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Situation financière en fin d'exercice</b>					
Capital social	706	854	870	848	813
Nombre d'actions émises	235 352 425	284 767 670	290 122 153	282 607 800	270 932 350
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	881	895	915	992	1 218
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	209	(879)	3 596	362	90
Impôts sur les bénéfices	(20)	(24)	(60)	(19)	(19)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	130	(9)	3 698	(60)	208
Montant des bénéfices distribués	235	299	305	297	284 <sup>(1)</sup>
<b>Résultats par action</b> <i>(en unités)</i>					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,97	(3,01)	12,60	1,35	0,40
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	0,55	(0,03)	12,75	(0,21)	0,77
Dividende net attribué à chaque action	1,00	1,05	1,05	1,05	1,05 <sup>(1)</sup>
<b>Personnel</b>					
Nombre de salariés	1 145	1 275	1 285	1 343	1 419 <sup>(2)</sup>
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	133	149	152	171	196

(1) Postérieurement à la date d'arrêté des comptes, au regard de la crise sanitaire en cours, le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer de dividende à ses actionnaires au titre de l'exercice 2019.

(2) Effectif au 31 décembre 2019 à la charge de Accor SA.

# Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 30 juin 2020

---

## Avertissement Covid-19 – Tenue de l'Assemblée Générale à huis clos

Lors de sa réunion du 30 avril 2020, le Conseil d'administration de la Société a décidé que l'Assemblée Générale se tiendra exceptionnellement à « huis clos », sans que les actionnaires et les autres personnes ayant le droit d'y assister ne soient présents physiquement afin de tenir compte des mesures administratives limitant les rassemblements collectifs et des recommandations de sécurité sanitaire, dont notamment les mesures de distanciation sociale et ce, conformément (i) aux dispositions de l'article 4 de l'ordonnance n° 2020-321 du 25 mars 2020 portant adaptation des règles de réunion et de délibération des assemblées et organes dirigeants des personnes morales et entités dépourvues de personnalité morale de droit privé en raison de l'épidémie de Covid-19 et (ii) au décret n° 2020-418 du 10 avril 2020 y afférent.

Les actionnaires sont invités à consulter la rubrique dédiée à l'Assemblée Générale sur le site Internet de la Société <https://group.accor.com>, qui sera régulièrement mise à jour pour préciser les modalités définitives de participation à l'Assemblée Générale des actionnaires et/ou pour les adapter aux mesures législatives et réglementaires qui pourraient intervenir postérieurement à la publication du présent avis.

Cette Assemblée Générale sera retransmise en direct sur le site Internet de la Société.

Les actionnaires sont convoqués en Assemblée Générale Mixte le 30 juin 2020 à 10 heures sur première convocation, qui se tiendra exceptionnellement à huis clos, hors la présence physique des actionnaires et des autres personnes ayant le droit d'y assister, au siège social de la Société, à l'effet de délibérer sur l'ordre du jour suivant :

## Ordre du jour

### À caractère ordinaire

**Première résolution** : approbation des rapports et des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2019

**Deuxième résolution** : approbation des rapports et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019

**Troisième résolution** : affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019

**Quatrième résolution** : renouvellement du mandat de Monsieur Sébastien Bazin en qualité d'Administrateur de la Société

**Cinquième résolution** : renouvellement du mandat de Madame Iris Knobloch en qualité d'Administratrice de la Société

**Sixième résolution** : nomination de Monsieur Bruno Pavlovsky en qualité d'Administrateur de la Société

**Septième résolution** : approbation d'une convention réglementée avec la société SASP Paris Saint-Germain Football

**Huitième résolution** : ratification, en tant que de besoin, du renouvellement de Ernst & Young et Autres

**Neuvième résolution** : approbation du rapport sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 (*say on pay ex post*)

**Dixième résolution** : approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Sébastien Bazin (*say on pay ex post*)

**Onzième résolution** : approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2020 (*say on pay ex ante*)

**Douzième résolution** : approbation de la politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2020 (*say on pay ex ante*)

**Treizième résolution** : autorisation au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société

### À caractère extraordinaire

**Quatorzième 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

**Quinzième résolution** : modifications statutaires

### À caractère ordinaire

**Seizième 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

**Dix-septième résolution** : pouvoirs pour formalités

# Présentation des projets de résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 30 juin 2020

## Approbation des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019

La **première résolution** a pour objet d'approuver les comptes sociaux de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ainsi que le rapport sur lesdits comptes, tels qu'ils ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa séance du 19 février 2020, se traduisant par un résultat de 208 483 019,14 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 2019.

La **deuxième résolution** porte sur l'approbation des comptes consolidés du groupe Accor pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ainsi que le rapport sur lesdits comptes, se traduisant par un chiffre d'affaires consolidé de 4,049 milliards d'euros et un résultat net part du Groupe de 464 millions d'euros.

Le détail de ces comptes annuels figure dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

## Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019

La **troisième résolution** soumet à votre approbation l'affectation du résultat de l'exercice 2019.

En considération des circonstances exceptionnelles liées à la pandémie Covid-19, le Conseil d'administration a décidé le 2 avril 2020 de retirer sa proposition de paiement d'un dividende au titre de l'exercice 2019, qui s'élevait à 284 millions d'euros. Il a décidé d'allouer 25% du montant du dividende initialement prévu (soit 70 millions d'euros) au lancement du Fonds ALL Heartist qui a pour mission d'assister, notamment :

- les 300.000 salariés et collaborateurs sous enseignes du Groupe dans le monde, en prenant en charge les frais d'hospitalisation liés au Covid-19 des collaborateurs ne bénéficiant pas d'une couverture sociale,

- au cas par cas, les collaborateurs en grande difficulté financière suite à des mesures de chômage technique,
- au cas par cas, les partenaires individuels en grande difficulté financière,
- et d'accentuer ses initiatives solidaires en soutien des personnels soignants et des organisations caritatives en première ligne face à la crise.

En conséquence, le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale d'approuver l'affectation de l'intégralité du bénéfice net de l'exercice clos le 31 décembre 2019, s'élevant à 208 483 019,14 euros, au compte « report à nouveau », qui s'élèvera ainsi à 3 241 652 856,02 euros.

## Renouvellements de mandats et nomination d'un Administrateur

Les **quatrième** et **cinquième résolutions** soumettent à votre approbation le renouvellement des mandats de Monsieur Sébastien Bazin et Madame Iris Knobloch, pour la durée statutaire de trois (3) ans, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

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 incluant la liste des mandats qu'ils exercent en dehors du Conseil d'administration figure dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise (chapitre 3).

**Monsieur Sébastien Bazin** a débuté sa carrière dans la finance en 1985 aux États-Unis, avant de rejoindre la société d'investissement privée Colony Capital en 1997 pour installer et développer son antenne européenne. Durant ses 15 années chez Colony Capital, Monsieur Sébastien Bazin a piloté et participé à de nombreux investissements dans le domaine de l'hôtellerie (dont l'acquisition des chaînes d'hôtellerie de luxe Fairmont et Raffles), l'acquisition et la gestion de parcs d'actifs hôteliers auprès de la Générale des Eaux, du Club Méditerranée, la prise de participation dans le groupe Lucien Barrière et l'investissement dans Accor. Il est en outre Vice-président du Conseil de surveillance de la Fondation Gustave Roussy. Monsieur Sébastien Bazin est diplômé d'une maîtrise de gestion de la Sorbonne.

Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général de la Société, est Administrateur de la Société depuis le 9 janvier 2006. Il a précédemment été membre du Conseil de surveillance de la Société depuis le 3 mai 2005.

**Madame Iris Knobloch** est Présidente de Warner Bros Entertainment France, où elle supervise toutes les activités du groupe en France, au Benelux et le développement stratégique en Afrique. Elle a auparavant passé dix-huit ans dans diverses fonctions commerciales et marketing au sein de Warner Bros, et a été en charge de la stratégie et des relations institutionnelles au sein du groupe Time Warner. Avant d'entamer sa carrière chez Warner Bros, Madame Iris Knobloch a exercé les fonctions d'avocate dans les cabinets Norr, Stiefenhofer & Lutz et O'Melveny & Myers respectivement à Munich, New York et Los Angeles. Madame Iris Knobloch est Docteur en droit diplômée de l'Université Ludwig-Maximilians de Munich et titulaire d'un Master de droit de l'Université de New York.

Madame Iris Knobloch, Présidente de Warner Bros Entertainment France, est Administratrice de la Société depuis le 25 avril 2013.

Le Conseil a prévu, dans l'hypothèse du renouvellement de leur mandat d'Administrateur, de confirmer Monsieur Sébastien Bazin dans ses fonctions de Président-directeur général et Madame Iris Knobloch dans ses fonctions de Vice-présidente et Administratrice référente.

La **sixième résolution** a pour objet la nomination de Monsieur Bruno Pavlovsky en tant qu'Administrateur indépendant de la Société, pour la durée statutaire de trois (3) ans, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

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

À l'issue de l'Assemblée Générale et sous réserve d'adoption des **quatrième, cinquième et sixième résolutions**, la proportion d'Administratrices sera de 40 % des membres du Conseil et la proportion d'Administrateurs indépendants sera de 50 %.

## Conventions et engagements réglementés

La **septième résolution** a pour objet l'approbation d'une convention réglementée avec SASP Paris Saint-Germain, société contrôlée par Qatar Investment Authority, actionnaire de la Société représenté au Conseil d'administration, décrite dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes.

Ce contrat de partenariat, qui a été signé en date du 21 février 2019, a notamment pour objet l'apposition de

la marque ALL (Accor Live Limitless) sur les maillots des équipes du Club de Football du Paris Saint-Germain. Il permet ainsi à cette marque de bénéficier d'une visibilité mondiale et de la grande exposition médiatique du Club et de ses joueurs. Il offre en outre l'opportunité au Groupe de proposer des expériences uniques à ses membres, à travers son programme de fidélité, comme assister à un match ou rencontrer des joueurs.

## Ratification, en tant que de besoin, du renouvellement du mandat de Ernst & Young et Autres

Une erreur de plume s'était glissée dans le texte de la 12<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019 s'agissant du nom de l'un des cabinets renouvelés en qualité de commissaire aux comptes titulaire. Il fallait en effet lire Ernst & Young et Autres, entité qui est commissaire aux comptes de la Société depuis 1995, en lieu et place de Ernst & Young et Associés. La Société avait publié un communiqué en ce sens, le 30 juillet 2019, sur son site Internet.

La **huitième résolution** a donc pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale la ratification, en tant que de besoin, du renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société Ernst & Young et Autres, approuvé lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019, pour une durée de six ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2024.

## Approbation du rapport sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 (say on pay ex post)

En application de l'article L. 225-100-II du Code de commerce, il vous est proposé d'approuver dans le cadre de la **neuvième résolution**, le rapport sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux (en ce inclus les Administrateurs) au titre de l'exercice

clos le 31 décembre 2019, tels que ces éléments sont présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2019.

## Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de ce même exercice à M. Sébastien Bazin (say on pay ex post)

En application de l'article L. 225-100-III du Code de commerce, il vous est proposé d'approuver dans le cadre de la **dixième résolution**, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre de ce même exercice à Monsieur Sébastien Bazin, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement

d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2019, ainsi qu'en annexe du présent rapport.

Il est précisé que le versement des éléments de rémunération variable dus à Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 est conditionné à l'approbation de cette résolution.

## Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020 (say on pay ex ante)

En application de l'article L. 225-37-2-II du Code de commerce, il vous est proposé d'approuver dans le cadre des **onzième** et **douzième résolutions**, respectivement, la politique de rémunération du Président-directeur général ainsi que celle des Administrateurs, au titre de l'exercice 2020. Cette politique de rémunération des mandataires sociaux est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2019.

Il est précisé que, conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, si ces résolutions n'étaient pas

approuvées, la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019 continuerait de s'appliquer.

Début avril, compte tenu de l'ampleur de la crise sanitaire, les membres du Conseil d'administration ont décidé de diminuer le montant de leurs jetons de présence au titre de l'exercice 2020 de 20 % au bénéfice du Fonds ALL Heartist. Le Conseil a également accepté la proposition du Président-directeur général de réduire sa rémunération fixe pendant la durée de la crise sanitaire de 25 %, le montant équivalent étant également apporté au Fonds.

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

La **treizième résolution** renouvelle, pour dix-huit mois, l'autorisation conférée au Conseil d'administration d'opérer en Bourse sur les actions Accor, dans les conditions et pour les finalités prévues par la réglementation et le Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

En vertu de cette autorisation, le nombre maximal d'actions Accor pouvant être acquises par la Société est fixé à 10 % du capital social au jour de l'utilisation de la présente délégation, le prix maximum de rachat étant fixé à 70 euros par action.

Le programme de rachat ne peut être utilisé que pour les objectifs définis par la loi et déterminés dans la

résolution. La Société pourra l'utiliser pour racheter des actions en vue de leur annulation, réaliser des opérations de croissance externe (dans la limite de 5 % du capital social), animer le marché du titre de la Société ou couvrir les plans d'actions de performance.

Dans le cadre du programme de rachat d'envergure annoncé en février 2018 pour deux ans, la Société a exécuté une première tranche de 350 millions d'euros en 2018 ; tandis qu'une deuxième tranche a été lancée en décembre 2018 pour 500 millions d'euros et exécutée au premier trimestre 2019. Enfin, la Société a annoncé le 24 mars 2020 la finalisation de son programme de rachat d'actions lancé le 20 janvier 2020 pour un montant de

300 millions d'euros. À l'issue de ce programme, le Groupe a acquis 10 175 309 actions à un prix moyen de 29,48 euros.

Le contrat de liquidité conclu avec Rothschild Martin Maurel, qui avait été suspendu à compter du 3 mars 2020, a été réactivé depuis le 24 mars 2020.

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

## Augmentation de capital réservée aux salariés

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

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

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

Après le plan d'actionnariat salarié SHARE 17, un nouveau plan d'actionnariat salarié (SHARE 19) a été mis en œuvre en 2019 auprès des collaborateurs du Groupe dans douze pays. Un bilan de ce plan est disponible dans le Document d'enregistrement universel 2019.

Il n'est pas prévu de nouveau plan en 2020, cette résolution vous étant proposée en application de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce.

## Modifications statutaires

La **quinzième résolution** propose de modifier les articles 12 et 15 des statuts de la Société afin de les adapter aux dispositions de la loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises dite « loi Pacte », ainsi qu'à celles de la loi de simplification du droit des sociétés du 20 juillet 2019.

Le point 2 de l'article 12 des statuts serait ainsi modifié afin de tenir compte de la diminution du seuil au-delà duquel le Conseil d'administration doit compter deux Administrateurs représentant les salariés, qui s'établit désormais à huit Administrateurs contre douze auparavant. Il est précisé que le Conseil d'administration

de votre Société comprend déjà deux Administratrices représentant les salariés depuis le mois de janvier 2018.

L'article 15 serait quant à lui modifié afin de permettre au Conseil d'administration, comme la loi l'y autorise désormais, et s'il le souhaite, de prendre certaines décisions par consultation écrite, telles que le transfert du siège social dans le même département, la cooptation d'Administrateurs dans certains cas, l'autorisation des cautions avales et garanties, la modification des statuts en vue d'une mise en conformité avec la loi ou encore la convocation de l'Assemblée Générale.

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

Par la **seizième 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 seraient attribués deviendraient caducs en cas d'échec de l'offre ou de toute offre concurrente.

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

## Pouvoirs pour formalités

Enfin, la **dix-septième 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

## Say on pay 2019 du Président-Directeur général

La rémunération du dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2019 est conforme à la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et présentée dans la section 3.5.1 du Document de référence 2018.

Conformément à l'article L. 225-100-III du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de

toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de ce même exercice au Président-directeur général, présentés ci-dessous, seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2020.

Conformément à l'article L. 225-100-II du Code de commerce, la rémunération versée aux Administrateurs et présentée en page 241 du Document d'enregistrement universel sera également soumise au vote des actionnaires lors de cette même Assemblée.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe annuelle	950 000 €	<p>Le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Sébastien Bazin pour l'exercice 2019 a été arrêté par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, lors de sa réunion du 20 décembre 2018.</p> <p>Ce montant est conforme à la politique de rémunération 2019 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale tenue le 30 avril 2019 et présentée à la section 3.5.1 du Document de référence 2018.</p> <p>Ce montant a été versé mensuellement au cours de l'exercice 2019.</p>
Rémunération variable annuelle 2019	1 126 113 €	<p>Conformément à la politique de rémunération 2019 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019, le montant de la rémunération variable de M. Sébastien Bazin 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 20 décembre 2018 rappelés ci-dessous.</p> <p><b>Les objectifs quantitatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) du Groupe en ligne avec le budget 2019 (25 %) ;</li> <li>• 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 2019 (25 %) ;</li> <li>• le positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) Accor comparé à celui de huit pairs hôteliers internationaux (Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %) ;</li> <li>• le positionnement du TSR Accor comparé à celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %) ;</li> <li>• la combinaison de trois critères : l'expérience client, le niveau d'engagement des collaborateurs du Groupe, la performance durable &amp; RSE (10 %).</li> </ul> <p><b>Les objectifs qualitatifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la vision stratégique et l'identification d'options stratégiques (10 %) ;</li> <li>• la mise en place de l'organisation post-Booster et évolution des métiers du Groupe (10 %).</li> </ul> <p>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 %.</p> <p>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 19 février 2020, la rémunération variable de M. Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2019 à 1 126 113 euros, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>838 613 euros au titre des objectifs quantitatifs</b>, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 83,9 %, dont 0 % pour l'objectif lié au TSR Accor <i>versus</i> celui de huit pairs hôteliers internationaux et 0 % pour celui lié au 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. Enfin, les objectifs relatifs à l'ambition interne, à savoir (i) l'objectif lié à l'expérience client et (ii) les objectifs relatifs à l'engagement des collaborateurs et à la performance durable &amp; RSE, ont également été dépassés ;</li> </ul>

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération variable annuelle 2019 (Suite)		<p>· <b>et 287 500 euros au titre des objectifs qualitatifs</b>, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 115 %, dont 120 % pour la vision stratégique et l'identification d'options stratégiques et 110 % au titre de la bonne mise en place de la nouvelle organisation post-Booster et de la bonne évolution des métiers du Groupe.</p> <p>Le Conseil a examiné en profondeur le rythme de mise en place de la nouvelle organisation et les compétences nécessaires à son déploiement et a constaté la mise en place rapide de l'organisation post-booster ainsi qu'une bonne évolution des métiers du Groupe. Le Conseil a également constaté la puissance et l'agilité de la vision stratégique du Président-directeur général et a estimé que cette qualité était essentielle dans une industrie hôtelière en pleine transformation.</p> <p>Il en résulte que la rémunération variable annuelle de M. Sébastien Bazin représente 90 % du montant de référence, soit 119 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de 2019.</p> <p>Il est rappelé que le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2019 est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle 2020.</p>
Rémunération exceptionnelle 2018 (versée en 2019)	Nombre d'actions = 13 480 (377 710 €)	<p>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 approuvée par les actionnaires, le Conseil d'administration du 26 juin 2018 a décidé d'attribuer une rémunération exceptionnelle à M. Sébastien Bazin équivalant à 50 % de sa rémunération annuelle fixe au 31 décembre 2017, qui lui a été versée sous forme d'actions de performance en 2019, après approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019. Le nombre d'actions attribuées a été déterminé sur la base d'une valorisation arrêtée à partir de la valeur comptable des actions de performance à la date de l'émission du plan en date du 26 juin 2018.</p>
Actions de performance 2019 (hors rémunération exceptionnelle)	Nombre d'actions = 67 810 (1900 036 €)	<p>Le Conseil d'administration a décidé le 20 février 2019 l'émission d'actions de performance au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe.</p> <p>Ainsi, et conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2019 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019, M. Sébastien Bazin a bénéficié de l'attribution de 67 810 actions de performance, représentant 200 % de sa rémunération fixe annuelle brute (soit 0,0250 % du capital de la Société au 31 décembre 2019), soumises aux conditions de performance suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget (60 %) ;</li> <li>· <i>Free Cash Flow</i> (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement par rapport au Budget (20 %) ;</li> <li>· évolution du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de Accor comparée à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600 Travel &amp; Leisure Gross Return (20 %).</li> </ul> <p>Les conditions de performance de ces plans sont mesurées à l'issue d'une période de trois ans. Le nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve de la condition de présence, sera déterminé en fonction des taux de réalisation des conditions de performance détaillées ci-dessus, tels que validés par le Conseil d'administration. Ces taux de réalisation sont calculés selon les échelles d'acquisition préalablement définies par le Conseil d'administration au moment de l'émission du plan.</p> <p>En ce qui concerne la condition de performance externe (à savoir l'évolution du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de Accor comparée à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600 Travel &amp; Leisure Gross Return), l'acquisition est déclenchée à partir d'un taux de réalisation de la condition d'au moins 90 %. Le taux d'atteinte des deux autres conditions de performance internes est considéré comme confidentiel 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 attribuées.</p> <p>Pour acquérir définitivement le nombre d'actions initialement attribuées, les bénéficiaires sont également soumis à une condition de présence. Sous réserve du niveau de satisfaction des conditions de performance, M. Sébastien Bazin devra rester Dirigeant de la Société de façon continue jusqu'au 31 mai 2022 inclus, sauf décès, invalidité ou départ en retraite. En cas de cessation du mandat de Dirigeant, la totalité des actions initialement attribuées sera perdue, et ce quel que soit le niveau de satisfaction des conditions de performance, sauf décision contraire du Conseil d'administration.</p>

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Jetons de présence	NA	M. Sébastien Bazin ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.
Valorisation des avantages de toute nature	57 861€	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2019 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 30 avril 2019, 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 2019.
Indemnité de départ	NA	<p>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.</p> <p>Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2019 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 30 avril 2019, 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.</p> <p>Les critères de performance conditionnant le paiement de l'indemnité de départ sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital au cours des trois derniers exercices ;</li> <li>• <i>Free Cash Flow</i> opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;</li> <li>• taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.</li> </ul> <p>La mesure de la performance se fera comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;</li> <li>• si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;</li> <li>• si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due.</li> </ul> <p>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.</p> <p>Au cours de l'exercice 2019, M. Sébastien Bazin n'a pas perçu d'indemnité de départ.</p>
Indemnité de non-concurrence	NA	M. Sébastien Bazin ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire	0 € perçu	<p>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.</p> <p>Les caractéristiques des régimes de retraite supplémentaire sont précisées dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2019 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.</p> <p>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 ») :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• « 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 2019 dans le cadre de ce régime pour M. Sébastien Bazin s'élève à 10 131 euros ;</li> <li>• « 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.</li> </ul> <p>Il acquiert progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime, jusqu'au 31 décembre 2019, en fonction de sa rémunération de référence annuelle, l'année 2019 étant la dernière année de calcul pour de tels droits (en application de l'ordonnance n°2019-697 du 3 juillet 2019). 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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• part de la rémunération de référence comprise entre 4 PASS et 8 PASS : 1 % ;</li> <li>• part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 2 % ;</li> <li>• part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 3 % ;</li> <li>• part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 2 %.</li> </ul> <p>Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, 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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %) ;</li> <li>• le <i>Free Cash Flow</i> (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %).</li> </ul> <p>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).</p> <p>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.</p> <p>En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le montant de la rente annuelle brute acquise ne peut excéder 30 % de la dernière rémunération de référence annuelle ;</li> <li>• 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.</li> </ul>

# Projets de résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 30 juin 2020

## À caractère ordinaire

### PREMIÈRE RÉOLUTION

#### Approbation des rapports et des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2019

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 2019, 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 2019 en application du (4) de l'article 39 du même Code.

### DEUXIÈME RÉOLUTION

#### Approbation des rapports et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019

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 2019, 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 de l'exercice clos le 31 décembre 2019

En considération des circonstances exceptionnelles liées à la pandémie COVID-19, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, constatant que les comptes arrêtés au 31 décembre 2019 et approuvés par la présente Assemblée font ressortir un bénéfice net de l'exercice 2019 de 208 483 019,14 euros et que le report à nouveau au 31 décembre 2019 s'élève à 3 033 169 836,88 euros, **approuve** la proposition d'affectation du résultat faite

par le Conseil d'administration et **décide** d'affecter l'intégralité du bénéfice net de l'exercice 2019 au report à nouveau, qui est ainsi porté à 3 241 652 856,02 euros.

En outre, l'Assemblée Générale **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	2016	2017	2018
Dividende total (en euros)	299 006 053,50	304 628 260,65	296 738 190
Dividende par action (en euros)	1,05	1,05	1,05

### QUATRIÈME RÉOLUTION

#### Renouvellement du mandat de Monsieur Sébastien Bazin 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 Sébastien Bazin, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois (3) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2022.

### CINQUIÈME RÉOLUTION

#### Renouvellement du mandat de Madame Iris Knobloch 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 Iris Knobloch, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois (3) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2022.

#### SIXIÈME RÉOLUTION

##### Nomination de Monsieur Bruno Pavlovsky 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, **décide** de nommer en qualité d'Administrateur M. Bruno Pavlovsky, pour une durée de trois (3) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2022.

#### SEPTIÈME RÉOLUTION

##### Approbation d'une convention réglementée avec la société SASP Paris Saint-Germain Football

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 SASP Paris Saint-Germain Football.

#### HUITIÈME RÉOLUTION

##### Ratification, en tant que de besoin, du renouvellement de Ernst & Young et Autres

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **ratifie**, en tant que de besoin, le renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société Ernst & Young et Autres approuvé lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019 en sa douzième résolution, pour une durée de six ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2024.

#### NEUVIÈME RÉOLUTION

##### Approbation du rapport sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 (say on pay ex post)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, **approuve**, en application du II de l'article L. 225-100 du Code de commerce, les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, telles que présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2019.

#### DIXIÈME RÉOLUTION

##### Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Sébastien Bazin (say on pay ex post)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, **approuve**, en application du III de l'article L. 225-100 du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Sébastien Bazin, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2019, ainsi qu'en annexe du rapport du Conseil d'administration sur les résolutions.

#### ONZIÈME RÉOLUTION

##### Approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2020 (say on pay ex ante)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, **approuve**, en application du II de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, la politique de rémunération du Président-directeur général telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2019.

#### DOUZIÈME RÉOLUTION

##### Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2020 (say on pay ex ante)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, **approuve**, en application du II de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2019.

## TREIZIÈME 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 et conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce :

1. **autorise** le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à opérer sur les actions ordinaires de la Société. Le Conseil d'administration pourra procéder ou faire procéder à des achats, cessions ou transferts des actions ordinaires de la Société, dans le respect des textes susvisés, en vue des affectations suivantes :
  - annulation ultérieure des actions ordinaires acquises, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée en vertu de la vingt-et-unième résolution approuvée lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019, 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,
  - conservation et remise ultérieure, soit en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, soit en échange dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, et ce dans la limite de 5 % du capital,
  - animation du marché par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la décision de l'Autorité des Marchés Financiers n° 2018-01 du 2 juillet 2018 et toutes autres dispositions qui y sont visées,
  - 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 au jour de l'utilisation de la présente délégation 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 jusqu'à la clôture de l'offre, sauf à l'exécuter afin de satisfaire une livraison de titres engagée et annoncée avant le lancement de ladite offre publique ;
5. **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

### QUATORZIÈME 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, ainsi que des rapports complémentaire du Conseil d'administration et spécial des Commissaires aux comptes relatifs à l'utilisation des 29<sup>e</sup> et 30<sup>e</sup> résolutions de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019, et conformément aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et 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 auxdites actions, y compris à la partie des réserves, bénéfiques 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, bénéfiques 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.

**QUINZIÈME RÉSOLUTION**

**Modifications statutaires**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **décide** de modifier comme suit les articles 12.2 et 15 des statuts de la Société (les éléments modifiés figurant en caractères gras) :

Texte ancien	Texte nouveau
<p>ARTICLE 12 – ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ</p> <p><b>1. Administrateurs élus par l'Assemblée Générale</b> [...]</p> <p><b>2. Administrateurs représentant les salariés</b></p> <p>Lorsque le nombre des Administrateurs élus par l'Assemblée Générale est inférieur ou égal à douze, un Administrateur représentant les salariés est désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français.</p> <p>Lorsque le nombre des Administrateurs élus par l'Assemblée Générale est supérieur à douze, un second Administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'entreprise européen.</p> <p>Si au cours d'un exercice le nombre d'Administrateurs élus par l'Assemblée Générale devient supérieur à douze, le Comité d'entreprise européen procède à la désignation du second Administrateur représentant les salariés dans un délai raisonnable après l'Assemblée Générale.</p> <p>Si le nombre des Administrateurs élus par l'Assemblée Générale devient inférieur ou égal à douze au cours du mandat du second Administrateur désigné par le Comité d'entreprise européen, ce mandat se poursuivra jusqu'à son terme mais ne sera pas renouvelé si le nombre d'Administrateurs demeure inférieur ou égal à douze à la date du renouvellement.</p> <p>Les Administrateurs représentant les salariés entrent en fonction à l'expiration des fonctions des Administrateurs représentant les salariés sortants. Par exception, les premiers Administrateurs représentant les salariés entreront en fonction dès leur désignation.</p>	<p>ARTICLE 12 – ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ</p> <p><b>1. Administrateurs élus par l'Assemblée Générale</b> [...]</p> <p><b>2. Administrateurs représentant les salariés</b></p> <p>Lorsque le nombre des Administrateurs élus par l'Assemblée Générale est inférieur ou égal à <b>huit</b>, un Administrateur représentant les salariés est désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français.</p> <p>Lorsque le nombre des Administrateurs élus par l'Assemblée Générale est supérieur à <b>huit</b>, un second Administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'entreprise européen.</p> <p>Si au cours d'un exercice le nombre d'Administrateurs élus par l'Assemblée Générale devient supérieur à <b>huit</b>, le Comité d'entreprise européen procède à la désignation du second Administrateur représentant les salariés dans un délai raisonnable après l'Assemblée Générale.</p> <p>Si le nombre des Administrateurs élus par l'Assemblée Générale devient inférieur ou égal à <b>huit</b> au cours du mandat du second Administrateur désigné par le Comité d'entreprise européen, ce mandat se poursuivra jusqu'à son terme mais ne sera pas renouvelé si le nombre d'Administrateurs demeure inférieur ou égal à <b>huit</b> à la date du renouvellement.</p> <p>Les Administrateurs représentant les salariés entrent en fonction à l'expiration des fonctions des Administrateurs représentant les salariés sortants. Par exception, les premiers Administrateurs représentant les salariés entreront en fonction dès leur désignation.</p>

Texte ancien

ARTICLE 15 – DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation de son Président.

La réunion a lieu soit au siège social soit en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

La convocation peut être faite par tous moyens, même verbalement, par le Président ou le Secrétaire du Conseil sur demande du Président.

Il se réunit également lorsque le tiers au moins de ses membres ou le Directeur général en fait la demande au Président sur un ordre du jour déterminé.

En cas d'empêchement du Président, la convocation peut être faite par l'Administrateur provisoirement délégué dans les fonctions de Président, par le (ou l'un des) Vice-Président(s) ou par le Directeur général s'il est Administrateur.

Le Conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents.

Le Conseil peut prévoir que sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les Administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou tous autres moyens de télécommunication appropriés dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Tout Administrateur peut donner mandat par écrit à un autre Administrateur de le représenter à une réunion du Conseil d'administration, chaque Administrateur ne pouvant disposer que d'une seule procuration par séance.

Les réunions sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, à défaut, par le (ou l'un des) Vice-Président(s) ou par tout autre Administrateur désigné par le Conseil d'administration.

À l'initiative du Président du Conseil d'administration, le Directeur général, les Directeurs généraux délégués, des membres de la Direction, les Commissaires aux comptes ou d'autres personnes ayant une compétence particulière au regard des sujets inscrits à l'ordre du jour peuvent assister à tout ou partie d'une séance du Conseil d'administration.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés.

En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

Les Administrateurs ainsi que toute personne appelée à assister au Conseil d'administration sont tenus à la confidentialité à l'égard des informations données au cours des débats ainsi qu'à une obligation générale de réserve.

Texte nouveau

ARTICLE 15 – DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation de son Président.

La réunion a lieu soit au siège social soit en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

La convocation peut être faite par tous moyens, même verbalement, par le Président ou le Secrétaire du Conseil sur demande du Président.

Il se réunit également lorsque le tiers au moins de ses membres ou le Directeur général en fait la demande au Président sur un ordre du jour déterminé.

En cas d'empêchement du Président, la convocation peut être faite par l'Administrateur provisoirement délégué dans les fonctions de Président, par le (ou l'un des) Vice-Président(s) ou par le Directeur général s'il est Administrateur.

Le Conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents.

Le Conseil peut prévoir que sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les Administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou tous autres moyens de télécommunication appropriés dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Tout Administrateur peut donner mandat par écrit à un autre Administrateur de le représenter à une réunion du Conseil d'administration, chaque Administrateur ne pouvant disposer que d'une seule procuration par séance.

Les réunions sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, à défaut, par le (ou l'un des) Vice-Président(s) ou par tout autre Administrateur désigné par le Conseil d'administration.

À l'initiative du Président du Conseil d'administration, le Directeur général, les Directeurs généraux délégués, des membres de la Direction, les Commissaires aux comptes ou d'autres personnes ayant une compétence particulière au regard des sujets inscrits à l'ordre du jour peuvent assister à tout ou partie d'une séance du Conseil d'administration.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés.

**Certaines décisions telles qu'énumérées par la loi et relevant des attributions propres du Conseil d'administration peuvent être prises par consultation écrite des Administrateurs.**

En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

Les Administrateurs ainsi que toute personne appelée à assister au Conseil d'administration sont tenus à la confidentialité à l'égard des informations données au cours des débats ainsi qu'à une obligation générale de réserve.

## À caractère ordinaire

### SEIZIÈME 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 du II de l'article L. 233-32 du Code de commerce :

- 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 ;
- 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 ;
- décide** que la présente délégation ne pourra être mise en œuvre par le Conseil d'administration qu'après avis positif préalable d'un comité *ad hoc* du Conseil d'administration présidé par la Vice-présidente du Conseil d'administration et composé de trois Administrateurs indépendants, ce comité devant lui-même se prononcer après consultation d'un conseil financier qu'il aura choisi ;
- 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 ;
- 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 ;
- 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
- 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 douze mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

### DIX-SEPTIÈME 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 annuelle 2020



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

Président de Katara Hospitality

**Échéance du mandat d'Administrateur**  
Assemblée Générale 2022

- ◇ 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

- ◇ 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 <sup>(1)</sup>



**Iliane Dumas** <sup>(2)</sup>

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

**Échéance du mandat d'Administratrice**  
2 mai 2023

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



**Sophie Gasperment** <sup>(3)</sup>

Senior Advisor au Boston Consulting Group

**Échéance du mandat d'Administratrice**  
Assemblée Générale 2022

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



**Chantale Hoogstoel** <sup>(2)</sup>

Coordinateur HACCP & Hygiène au sein d'Accor Benelux

**Échéance du mandat d'Administratrice**  
11 janvier 2021

- ◇ Membre du Comité des engagements

(1) Le renouvellement de son mandat d'Administrateur est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle 2020.

(2) Administratrice représentant les salariés.

(3) Administrateur indépendant.



**Qionger Jiang** <sup>(1)</sup>

Chief Executive Officer et Directrice artistique de Shang Xia

**Échéance du mandat d'Administratrice**  
Assemblée Générale 2022

- ◇ 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** <sup>(1)</sup>

Présidente de Warner Bros Entertainment France

**Échéance du mandat d'Administratrice**  
Assemblée Générale 2020 <sup>(2)</sup>

- ◇ 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** <sup>(1)</sup>

Président des Républicains jusqu'en novembre 2016

**Échéance du mandat d'Administrateur**  
Assemblée Générale 2022

- ◇ Président du Comité de la stratégie internationale



**Isabelle Simon** <sup>(1)</sup>

Secrétaire général et membre du Comité exécutif du groupe Thales

**Échéance du mandat d'Administratrice**  
Assemblée Générale 2022

- ◇ 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

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



**Bruno Pavlovsky** <sup>(1)</sup>

Président de Chanel SAS et Président des activités Mode de Chanel

**Échéance du mandat d'Administrateur**  
Assemblée Générale 2023 <sup>(3)</sup>

(1) Administrateur indépendant.

(2) Le renouvellement de son mandat d'Administratrice est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle 2020.

(3) Sous réserve d'approbation de la 6<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale 2020 ayant pour objet la nomination de Monsieur Pavlovsky en qualité d'Administrateur de la Société.

# Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

---

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée Générale de la société Accor S.A.,

## *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 S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 19 février 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

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<sup>er</sup> janvier 2019 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, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

## Evaluation des titres de participation

Risques identifiés	Notre réponse
<p>Les titres de participation sont enregistrés au bilan à leur coût d'acquisition, hors frais d'acquisition. Au 31 décembre 2019, la valeur nette comptable des titres de participation s'élève à € 7,384 millions et représente 55 % du total bilan.</p> <p>Comme indiqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables », paragraphe c) « Les immobilisations financières » de l'annexe aux comptes annuels, lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constituée. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de la quote-part des capitaux propres de la filiale que les titres représentent et le cas échéant en fonction : i) de l'excédent brut d'exploitation moyen des deux dernières années auquel un multiple est appliqué, ii) des valeurs issues de transactions récentes, iii) des éléments historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres, iv) des éléments actuels tels que la rentabilité de l'entreprise ou la valeur réelle des actifs sous-jacents, v) des éléments futurs correspondant aux perspectives de rentabilité ou de réalisation et aux tendances de la conjoncture économique.</p> <p>Le choix de la méthode de détermination de la valeur d'utilité requiert des jugements importants de la Direction.</p> <p>En raison du montant significatif des titres de participation au bilan et de l'incidence sur leur valorisation du choix de la méthode de détermination de la valeur d'utilité, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de notre audit.</p>	<p>Nos procédures d'audit ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• apprécier les méthodes d'évaluation utilisées par la Direction ;</li><li>• rapprocher les capitaux propres retenus avec les données sources issues des comptes des filiales concernées et examiner les éventuels ajustements opérés, ainsi que la documentation sous-tendant ces ajustements ;</li><li>• examiner la correcte détermination, sur la base des méthodes retenues par la Direction, de la valeur d'utilité des titres de participation ;</li><li>• apprécier le caractère approprié des informations présentées dans les notes 1.c) « Les immobilisations financières », 6. « Mouvements des titres de participation et autres titres immobilisés en 2019 » et 7. « Etat des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2019 » de l'annexe aux comptes annuels.</li></ul>

## 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 arrêté le 19 février 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la Direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

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 ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre Société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 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 S.A. par les assemblées générales du 30 avril 2019 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 16 juin 1995 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2019, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la première année de sa mission et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt-cinquième année.

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

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

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

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

Il incombe au comité d'audit 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. 823101 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 2 avril 2020

Les commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Olivier Lotz

Cédric Haaser

**ERNST & YOUNG et Autres**

Jean Christophe Goudard François-Guillaume Postel

# Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

---

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée Générale de la société Accor S.A.,

## *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 S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 19 février 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

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<sup>er</sup> janvier 2019 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 nouvelles normes » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose les effets de l'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 de la norme IFRS 16 « Contrats de location » et de l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux ».

## *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, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, 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.

## Evaluation des actifs incorporels

Risques identifiés	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2019, la valeur nette comptable des actifs incorporels s'élève à € 5.044 millions, soit environ 42% du total de l'actif hors actifs destinés à être cédés. Cet actif immobilisé est composé d'écarts d'acquisition (€ 1.995 millions), de marques (€ 1.815 millions) et de contrats (€ 997 millions) principalement comptabilisés lors d'opérations de croissance externe, ainsi que d'autres immobilisations incorporelles (€ 236 millions).</p> <p>Comme décrit dans la note 7.4 de l'annexe aux comptes consolidés, une dépréciation doit être constatée lorsque la valeur recouvrable de ces éléments d'actifs devient inférieure à leur valeur nette comptable. La valeur recouvrable des actifs incorporels est approchée par la valeur d'utilité dont le calcul repose généralement sur des projections de flux de trésorerie actualisées d'une durée maximale de cinq ans, et un taux de croissance à l'infini propre à chaque Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) ou groupe d'UGT auxquels les actifs incorporels sont rattachés.</p> <p>Nous avons considéré l'évaluation des actifs incorporels comme un point clé de notre audit compte tenu de leur importance dans les comptes consolidés du groupe et des méthodes 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.</p>	<p>Nos travaux ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>prendre connaissance du processus mis en œuvre par la Direction pour évaluer les actifs incorporels et apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs recouvrables des UGTs ou groupes d'UGTs auxquels les actifs incorporels sont rattachés ;</li> <li>apprécier, avec l'aide de nos experts en évaluation le cas échéant, la pertinence des modèles d'évaluation utilisés, des taux de croissance long terme et des taux d'actualisation appliqués au regard des pratiques de marché et vérifier, par sondages, l'exactitude arithmétique des évaluations retenues par la Direction ;</li> <li>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. A 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 pertinence et la fiabilité du processus de prévisions ;</li> <li>apprécier, pour les écarts d'acquisition 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 réalisées par nos soins ;</li> <li>apprécier le caractère approprié des informations présentées dans la note 7.4 « Test de dépréciation » de l'annexe aux comptes consolidés.</li> </ul>

## Actifs / passifs destinés à être cédés et activités non poursuivies

Risques identifiés	Notre réponse
<p>Dans le cadre des projets de cession de sa participation dans le capital d'Orbis et des hôtels Mövenpick exploités en location, tels que décrits dans la note 2.2 « Actifs destinés à être cédés et activités non poursuivies », le groupe a considéré que les conditions d'application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » étaient remplies et a en conséquence reclassé les actifs et passifs liés en actifs et passifs destinés à être cédés au 31 décembre 2019 pour un montant total respectif de € 1.693 millions (soit 96 % des € 1.761 millions d'actifs classés en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2019) et € 817 millions (soit 97% des € 845 millions de passifs classés en passifs destinés à être cédés au 31 décembre 2019).</p> <p>En outre, les transactions relatives à l'activité Actifs hôteliers d'Orbis et ayant un impact sur le compte de résultat du groupe ont été reclassées sur une ligne distincte du compte de résultat intitulée « Résultat net des activités non poursuivies », cette activité ayant été considérée par le groupe comme une ligne d'activité principale et distincte au sens de la norme IFRS 5, tel qu'indiqué dans la note 2.2.1 de l'annexe aux comptes consolidés.</p> <p>Les actifs et passifs destinés à être cédés au 31 décembre 2019 ont été évalués au montant le plus faible de leur valeur nette comptable telle qu'arrêtée à la date de reclassement et de leur juste valeur nette des frais de cession, conduisant à constater une perte de valeur de € 23 millions.</p> <p>Compte tenu de l'importance de ces jugements et de leur impact sur les comptes consolidés du groupe, nous avons considéré le traitement et la présentation comptables de ces projets de cession dans les comptes consolidés comme un point clé de notre audit.</p>	<p>Nos travaux ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>apprécier si l'application de la norme IFRS 5 est appropriée compte tenu des faits et circonstances relatifs à ces projets de cession ;</li> <li>examiner les procédures d'identification et de reclassement des actifs et passifs en actifs et passifs destinés à être cédés dans le bilan du groupe au 31 décembre 2019, ainsi que le reclassement des opérations affectant le compte de résultat en « Résultat net des activités non poursuivies » ;</li> <li>comparer la valeur nette comptable des actifs nets destinés à être cédés avec le prix de cession attendu, diminué des frais liés à la vente, notamment basé sur les accords signés avec les tiers acquéreurs avant la clôture de l'exercice 2019 ;</li> <li>apprécier le caractère approprié des informations présentées au titre de ces opérations dans l'annexe aux comptes consolidés, et notamment la note 2.2 « Actifs destinés à être cédés et activités non poursuivies ».</li> </ul>

## Impacts liés à la première application de la norme IFR16 Contrats de location

Risques identifiés	Notre réponse
<p>Le groupe applique la norme IFRS 16 relative aux contrats de location depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019 en retenant la méthode de transition dite «rétrospective simplifiée». Les modalités de cette première application sont détaillées dans la note 15 « Adoption des nouvelles normes » de l'annexe aux comptes consolidés.</p> <p>Cette norme modifie le traitement comptable des contrats de location avec l'enregistrement, dès l'origine du contrat, d'un passif au bilan correspondant aux paiements futurs actualisés de la part fixe des loyers en contrepartie de droits d'utilisation de l'actif loué amortis sur la durée du contrat.</p> <p>Comme indiqué dans la note 8 « Contrats de location » de l'annexe aux comptes consolidés, l'impact de la première application de la norme au 1<sup>er</sup> janvier 2019 s'élève à € 1.078 millions à l'actif du bilan au titre du droit d'utilisation et à € 1.069 millions au passif du bilan au titre de la dette locative.</p> <p>Nous considérons que la première application de la norme IFRS 16 sur les contrats de location constitue un point clé de notre audit compte tenu de son impact sur les comptes consolidés du groupe, de la complexité de sa mise en oeuvre et du degré de jugement appliqué par la Direction.</p>	<p>Nos travaux ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>prendre connaissance du processus mis en place par la Direction pour appliquer cette nouvelle norme au niveau du groupe et de ses filiales ;</li> <li>apprécier les estimations comptables et les hypothèses clés élaborées par la Direction dans le cadre de l'adoption de cette norme. À cette fin, les taux d'actualisation appliqués pour déterminer les passifs locatifs ont notamment été examinés avec l'aide de nos experts en évaluation ;</li> <li>mettre en oeuvre des procédures d'audit, au niveau des filiales, pour examiner le processus de recensement des contrats et évaluer la cohérence des données opérationnelles et hypothèses clés retenues par la direction des filiales sur un échantillon représentatif de contrats ;</li> <li>vérifier l'exactitude arithmétique du calcul des impacts de transition sur les comptes consolidés pour l'ensemble des contrats de location du groupe et le rapprochement réalisé par la Direction avec les engagements de loyers du groupe au 31 décembre 2018, tel que présenté dans la note 15 « Adoption des nouvelles normes » de l'annexe aux comptes consolidés ;</li> <li>apprécier le caractère approprié des informations présentées dans la note 8 « Contrats de location » et la note 15 « Adoption des nouvelles normes » de l'annexe aux comptes consolidés.</li> </ul>

### 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 arrêté le 19 février 2020. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

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 et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

### Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

#### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Accor S.A. par les assemblées générales du 30 avril 2019 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 16 juin 1995 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2019, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la première année de sa mission et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt-cinquième année.

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

## *Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 2 avril 2020

Les commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

**ERNST & YOUNG et Autres**

Olivier Lotz

Cédric Haaser

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 2019)

À l'assemblée générale de la société

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## *Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale*

### Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

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

#### Avec la société Paris Saint-Germain Football

##### Personnes concernées

Monsieur Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani et monsieur Aziz Aluthman Fakhroo, administrateurs de votre société désignés par Qatar Investment Authority, dont la société Paris Saint-Germain Football est une filiale indirecte.

##### Nature et objet

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

##### Modalités

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

##### Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Le conseil d'administration a considéré que ce contrat de partenariat, signé en date du 21 février 2019, donne une visibilité mondiale au nouveau programme ALL-Accor Live Limitless, en bénéficiant de la grande exposition médiatique du club et de ses joueurs et qu'il permet en outre au groupe Accor, à travers son programme de fidélité, de proposer des expériences uniques à ses membres, comme assister à un match ou rencontrer des joueurs.

## Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

### Conventions approuvées au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale du 30 avril 2019, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 22 mars 2019.

#### Avec la société Katara Hospitality (Projet Kasada)

##### Personnes concernées

Monsieur Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani, administrateur de votre société et président du conseil d'administration de la société Katara Hospitality, et monsieur 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.

Sur l'exercice 2019, la société a versé un montant de 598 816 euros dans le cadre de cet accord de partenariat.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 2 avril 2020

Les commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Olivier Lotz

Cédric Haaser

**ERNST & YOUNG et Autres**

Jean Christophe Goudard François-Guillaume Postel

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

Assemblée Générale du 30 juin 2020

## **Quatorzième 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 et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux 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 Plans d'Épargne d'Entreprise mis en place au sein du groupe Accor, pour un montant nominal maximum qui 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, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

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

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 26 mois, hors période d'offre publique d'achat ou d'échange visant les titres de la Société, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, la compétence pour décider une émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

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

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

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

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

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

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 15 mai 2020

Les commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

**Ernst & Young et Autres**

Olivier Lotz

Cédric Haaser

Jean-Christophe Goudard François-Guillaume Postel

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

Assemblée Générale du 30 juin 2020

## Seizième 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 êtes appelés à vous prononcer.

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

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

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

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

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération.

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

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

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 15 mai 2020

Les commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Olivier Lotz

Cédric Haaser

**Ernst & Young et Autres**

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 juin 2020

Je soussigné(e) : .....

Demeurant : .....

Propriétaire de : ..... actions nominatives <sup>(1)</sup>

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 : ..... 2020

Signature :

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





**ACCOR**, Société Anonyme au capital de 812 797 050 €  
Siège social : 82, rue Henri-Farman - 92130 Issy-les-Moulineaux  
602 036 444 RCS Nanterre

**[group.accor.com](http://group.accor.com)**

Conception et réalisation : **côtécorp**. Tél. : 01 55 32 29 74  
Crédits photos : © Nguyen Khan



ACCOR