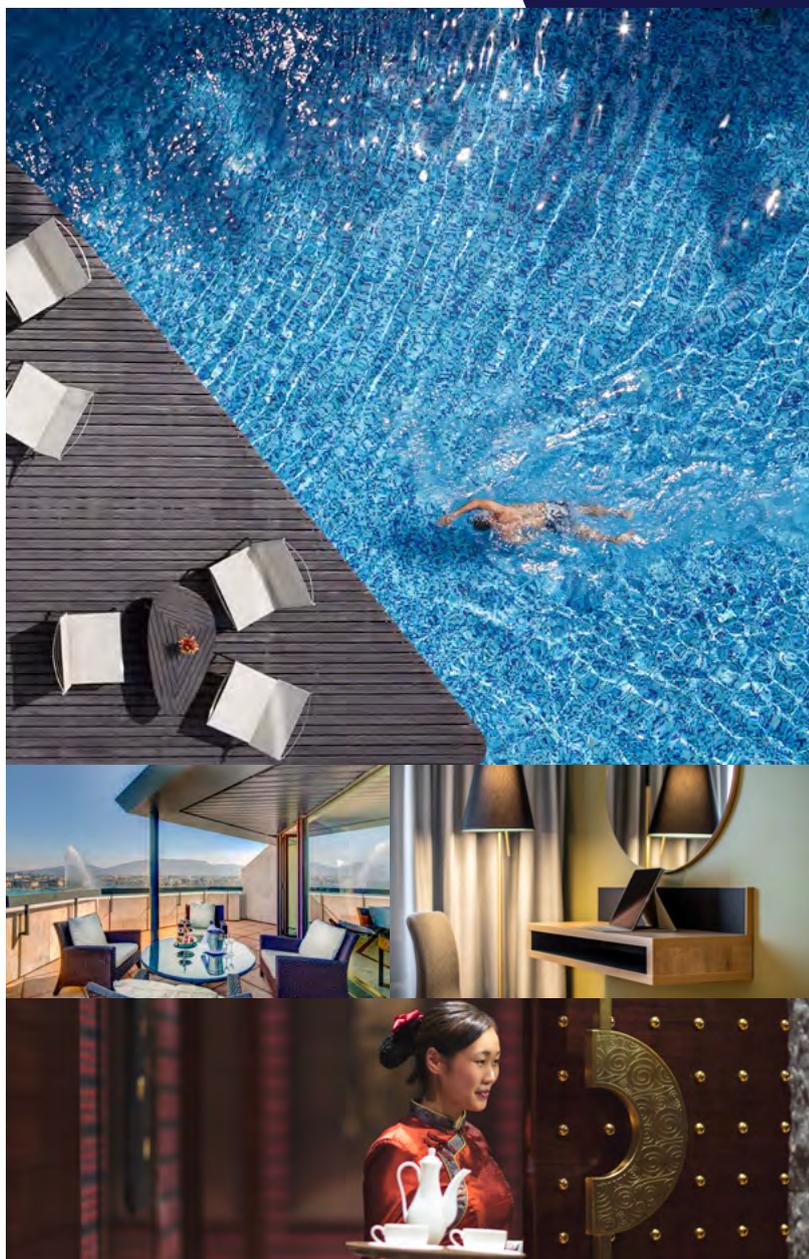


BROCHURE DE CONVOCATION



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
JEUDI 29 AVRIL 2021 À 10H00



ACCOR

SOMMAIRE

<i>Comment participer à l'Assemblée Générale ?</i>	2
<i>Exposé de la situation de Accor en 2020</i>	7
<i>Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2021</i>	29
<i>Présentation des projets de résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2021</i>	32
<i>Projets de résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2021</i>	41
<i>Composition du Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte 2021</i>	54
<i>Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels</i>	56
<i>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés</i>	60
<i>Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées</i>	64
<i>Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital</i>	66
<i>Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription</i>	67
<i>Rapport des Commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise</i>	69
<i>Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre</i>	70
<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>	71
<i>Demande d'envoi de documents</i>	73



ACCOR

Accor est un leader mondial de l'hospitalité augmentée, qui propose des expériences uniques dans 5 000 hôtels et résidences implantés dans 110 destinations. Depuis plus de 50 ans, tout le savoir-faire hôtelier de Accor s'illustre à travers une collection incomparable de marques, du luxe à l'économique, adossées à l'un des programmes de fidélité les plus attractifs au monde.

Plus que des nuits d'hôtel, Accor propose à ses clients de nouveaux modes de vie, de nouvelles façons de travailler et de se divertir, qui associent restauration, vie nocturne, bien-être ou coworking. Le Groupe propose également des solutions digitales qui maximisent la distribution, optimisent l'exploitation hôtelière et enrichissent l'expérience client.

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 29 avril 2021 à 10 heures sur première convocation.

Dans le contexte de l'épidémie de Covid-19 et afin de tenir compte des mesures prises par les autorités pour freiner sa propagation ainsi que des recommandations de sécurité sanitaire, le Président-directeur général de la Société, sur délégation du Conseil d'administration, 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, au siège social de la Société situé 82, rue Henri Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux.

En effet, à la date de publication de l'avis de réunion, plusieurs mesures administratives limitant ou interdisant les déplacements ou les rassemblements collectifs pour des motifs sanitaires font obstacle à la présence physique à l'Assemblée Générale de ses membres.

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

également disponible en différé dans le délai prévu par la réglementation.

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 notamment compte des dispositions de l'ordonnance n° 2020-321 du 25 mars 2020 (telle que prorogée et modifiée par l'ordonnance n° 2020-1497 du 2 décembre 2020 et le décret n° 2021-255 du 9 mars 2021) et du décret n° 2020-418 du 10 avril 2020 (tel que prorogé et modifié par les décrets n° 2020-1614 du 18 décembre 2020 et n° 2021-255 du 9 mars 2021).

Les actionnaires sont invités à consulter régulièrement 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 et aux impératifs sanitaires qui pourraient intervenir postérieurement à la publication de la présente brochure.

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 29 avril 2021, cette date sera donc le **mardi 27 avril 2021 à 0 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.

Aucune carte d'admission ne sera délivrée et les actionnaires devront exercer leur droit de vote en amont de l'Assemblée Générale. 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. 22-10-28 du Code de commerce, tout actionnaire ayant déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé 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 mardi 27 avril 2021 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 mardi 27 avril 2021 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 aux actionnaires :

- d'utiliser l'envoi électronique ou de privilégier les demandes par voie électronique selon les modalités précisées ci-après ; et
- de ne pas attendre les derniers jours pour exprimer leur mode de participation à l'Assemblée Générale.

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.

1) Voter ou donner pouvoir par correspondance

Pour l'actionnaire au nominatif : 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. Ce formulaire devra être complété en précisant si l'actionnaire souhaite se faire représenter ou voter par correspondance et renvoyé selon les modalités exposées ci-après.

Pour l'actionnaire au porteur : le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration sera adressé sur demande par lettre simple à son intermédiaire financier. Pour être honorée, la demande du formulaire unique devra avoir été reçue par l'intermédiaire financier **six jours au moins** avant la date de réunion, soit le vendredi **23 avril 2021** au plus tard. Ce formulaire devra être complété en précisant si l'actionnaire souhaite se faire représenter ou voter par correspondance et renvoyé accompagné de l'attestation de participation délivrée par l'intermédiaire financier selon les modalités exposées ci-après.

Les votes par correspondance, pour être pris en compte, devront comporter le formulaire dûment rempli qui devra être adressé à l'intermédiaire financier. L'intermédiaire financier transmettra l'instruction de vote, accompagnée le cas échéant de l'attestation de participation à la Société ou à la Société Générale Securities Services, trois jours au moins avant la date de l'Assemblée, soit le **lundi 26 avril 2021** au plus tard.

2) Voter ou donner pouvoir par Internet

Les actionnaires peuvent voter par Internet via la plateforme sécurisée VOTACCESS qui sera ouverte du **12 avril 2021 à 9 h au 28 avril 2021 à 15 h**. Cette plateforme permet aux actionnaires de transmettre électroniquement leurs instructions de vote ou de désigner ou révoquer un mandataire, de manière simple et rapide, préalablement à la tenue de l'Assemblée Générale, selon les modalités exposées ci-après. Afin d'éviter toute saturation éventuelle,

Par dérogation à l'article R. 22-10-28 du Code de commerce, l'actionnaire ayant exprimé son vote à distance ou envoyé un pouvoir pourra 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 votes par correspondance mentionnés dans la présente brochure et selon les modalités précisées ci-après. Les précédentes instructions reçues sont alors révoquées.

Il est rappelé que l'Assemblée Générale sera retransmise par webcast en direct et en différé sur le site Internet de la Société. En raison de l'impossibilité de participer physiquement à l'Assemblée Générale dans le contexte de crise sanitaire, les actionnaires ne pourront pas modifier les projets de résolutions en séance.

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. Conformément aux dispositions du décret n° 2020-1614 du 18 décembre 2020 portant prorogation et modification du décret n° 2020-418 du 10 avril 2020 tel que prorogé par le décret n° 2021-255 du 9 mars 2021, ce courrier devra, pour être pris en compte, parvenir à la Société Générale, Service des Assemblées Générales, 32, rue du Champ de Tir, CS 30812, 44308 Nantes Cedex 3, au plus tard, le quatrième jour précédant la tenue de l'Assemblée, soit le **dimanche 25 avril 2021** au plus tard.

Les actionnaires peuvent révoquer leur mandataire, étant précisé que la révocation, qui devra être communiquée à la Société, devra être faite dans les mêmes formes que celles requises pour la désignation du mandataire conformément aux articles R. 225-79 et R. 22-10-24 du Code de commerce. Afin que les désignations ou révocations de mandats par courrier postal puissent être prises en compte, les confirmations devront être réceptionnées dans le même délai, soit au plus tard le **25 avril 2021**.

Par exception à ce qui précède, les actionnaires peuvent également désigner ou révoquer leur mandataire par voie électronique selon les modalités exposées ci-après.

Le mandataire doit adresser ses instructions pour l'exercice des mandats dont il dispose conformément aux modalités exposées au paragraphe 3 ci-après.

il est recommandé aux actionnaires de ne pas attendre la date ultime pour se connecter.

Pour l'actionnaire au nominatif : l'actionnaire au nominatif se connectera au site Internet www.sharinbox.societegenerale.com 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 envoyé à nouveau 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.

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

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

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

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

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

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

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

Conformément aux dispositions du décret n° 2020-1614 du 18 décembre 2020 portant prorogation et modification du décret n° 2020-418 du 10 avril 2020 et du décret n° 2020-629 du 25 mai 2020, tel que prorogé par le décret n° 2021-255 du 9 mars 2020, les mandats avec indication de mandataire devront être réceptionnés au plus tard le quatrième jour précédant la date de l'Assemblée, soit le **dimanche 25 avril 2021** à 23 h 59 au plus tard. Les confirmations de désignation ou révocations de mandats devront être réceptionnées dans le même délai.

Le mandataire doit adresser ses instructions pour l'exercice des mandats dont il dispose conformément aux modalités exposées au paragraphe 3 ci-après.

3) Procédure de vote pour les mandataires désignés à une Assemblée Générale à huis clos

Il est rappelé que tout actionnaire souhaitant se faire représenter doit transmettre ses instructions à l'émetteur ou son mandataire, le centralisateur Société Générale, à l'aide du formulaire universel en indiquant précisément ses coordonnées complètes ainsi que celles de son mandataire (nom, prénom et adresse). En effet, tout mandat doit avoir été préalablement enregistré afin d'être recevable, quatre (4) jours au moins avant la date de l'Assemblée Générale, soit, le **25 avril 2021** au plus tard. Pour être pris en compte, les désignations de procuration devront être reçues par Société Générale jusqu'au quatrième jour précédant la tenue de l'Assemblée Générale, soit jusqu'au **25 avril 2021**.

Le mandataire adresse son instruction de vote pour l'exercice de ses mandats sous la forme d'une copie

numérisée du formulaire unique, à Société Générale, par message électronique à l'adresse suivante : assemblees.generales@sgss.socgen.com.

Le formulaire doit comporter 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.

Le mandataire doit joindre une copie de sa carte d'identité et le cas échéant un pouvoir de représentation de la personne morale qu'il représente.

Pour être pris en compte, le message électronique doit parvenir à Société Générale au plus tard le quatrième jour précédant la date de l'Assemblée Générale, soit le **25 avril 2021** au plus tard.

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

4) Modification du mode de participation

Un actionnaire qui aurait déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou une attestation de participation peut choisir un autre mode de participation à l'Assemblée Générale sous réserve que son instruction en ce sens parvienne à la Société dans des délais compatibles avec les règles relatives à chaque mode de participation exposées ci-dessus. Les précédentes instructions reçues sont alors révoquées.

L'actionnaire au nominatif adresse sa nouvelle instruction de vote en utilisant le formulaire unique dûment complété et signé, à Société Générale, par message électronique à l'adresse suivante : ag2021.fr@socgen.com (toute autre instruction qui parviendrait sur cette adresse ne sera pas prise en compte).

Le formulaire doit porter :

- l'identifiant de l'actionnaire ;
- les nom, prénom et adresse ;
- la mention « Nouvelle instruction – annule et remplace » ;
- la date et la signature.

Vous souhaitez poser une question

Conformément au décret n° 2020-1614 du 18 décembre 2020 tel que modifié et prorogé et afin de permettre un dialogue plus direct entre la direction de la Société et les actionnaires malgré le contexte de crise sanitaire, les actionnaires peuvent adresser des questions écrites, tel que visé au 3^e alinéa de l'article L. 225-108 du Code de commerce, par courrier électronique à l'adresse suivante 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 d'administration. Ces questions seront prises en compte dès lors qu'elles seront reçues au plus tard **le deuxième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée Générale** soit au plus tard le **mardi 27 avril 2021**. 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 rappelé que pour toute procuration donnée par un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée Générale émettra un vote selon les recommandations du Conseil d'administration.

Il joint une copie de sa carte d'identité et le cas échéant un pouvoir de représentation, s'il s'agit d'une personne morale.

Pour être pris en compte, le message électronique doit parvenir à Société Générale dans les délais légaux.

L'actionnaire au porteur devra s'adresser à son teneur de compte, qui se chargera de transmettre la nouvelle instruction à la Société Générale, accompagnée d'une attestation de participation justifiant de sa qualité d'actionnaire.

Les formulaires de vote par correspondance ne seront pris en compte qu'à la condition de parvenir à la Société Générale dans les délais légaux.

Un actionnaire ne peut voter pour une partie de ses actions et, simultanément, désigner un mandataire pour voter au titre du solde de ses actions ; un actionnaire qui participe à l'Assemblée Générale ne peut utiliser d'autre technique de vote que de voter lui-même pour l'intégralité de ses titres.

Dans le contexte de la crise sanitaire, il est toutefois porté à l'attention des actionnaires que les conditions d'acheminement postal sont rendues plus difficiles et sont susceptibles de rendre impossible la réception par la Société des questions à temps. En conséquence, la Société encourage les actionnaires à privilégier la communication par voie électronique.

Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2020-321 du 25 mars 2020 telle que modifiée et prorogée, l'ensemble des questions écrites posées par les actionnaires et les réponses qui y auront été apportées sera publié sur le site Internet de la Société dans une rubrique spécifique de l'Assemblée Générale.

En complément du dispositif légalement encadré des questions écrites, les actionnaires pourront également poser leurs questions le 29 avril 2021, au cours de l'Assemblée Générale, par l'intermédiaire du tchat ouvert sur le webcast de la séance et accessible sur le site internet de la Société. Il y sera répondu dans la limite du temps imparti.

Prêt-emprunt de titres

Si vous détenez, seul ou de concert, à titre provisoire (au sens de l'article L. 22-10-48 du Code de commerce) un nombre d'actions représentant plus du deux-centième des droits de vote, vous devez en informer l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et la Société, au plus

tard le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée, soit le **mardi 27 avril 2021**, à 0 h 00 (heure de Paris) par voie électronique respectivement aux adresses suivantes : declarationpretsemprunts@amf-france.org et assemblee.generale@accor.com.

Vous désirez assister à l'Assemblée :
cochez la case A⁽¹⁾.

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

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
Du Jeudi 29 Avril 2021 à 10h00
à Huis Clos
Tour Sequana - 82 rue Henri Farman
92130 Issy-les-Moulineaux

COMBINED GENERAL MEETING
On Thursday, April 29, 2021 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	Nominatif Registered	Vote simple Single vote
Nombre d'actions Number of shares		
Porteur Bearer	Vote double Double vote	Nombre de voix - Number of voting rights
Nombre de voix - Number of voting rights		

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

Je vote OUI à tous les projets de résolutions 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"/>									
Abs.	<input type="checkbox"/>	Abs.	<input type="checkbox"/>									
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>									
Abs.	<input type="checkbox"/>	Abs.	<input type="checkbox"/>									
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>									
Abs.	<input type="checkbox"/>	Abs.	<input type="checkbox"/>									
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>									
Abs.	<input type="checkbox"/>	Abs.	<input type="checkbox"/>									
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>									
Abs.	<input type="checkbox"/>	Abs.	<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 reverse (4) à M., Mme ou Mlle, Raison Sociale pour voter en mon nom. // I appoint (see reverse (4)) Mr., Mrs or Miss, Corporate Name to vote on my behalf.

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

à la banque / to the bank 28/04/2021
 à la société / to the company 28/04/2021

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

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

3 **JE DONNE POUVOIR À :** Cf. au verso (4)
pour me représenter à l'Assemblée
I HEREBY APPOINT: See reverse (4)
to represent me at the above mentioned Meeting

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

Adresse / Address

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

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

(1) Il est rappelé que l'Assemblée Générale du 29 avril 2021 se tenant exceptionnellement à huis clos, aucune carte d'admission ne sera délivrée. Les actionnaires sont invités à sélectionner un autre mode de participation.

EXPOSÉ DE LA SITUATION DE ACCOR EN 2020



Dans un contexte de crise mondiale sans précédent lié à la pandémie de la Covid-19, Accor a vu ses activités et ses résultats sévèrement impactés en 2020.

Le Groupe a tout d'abord finalisé la transformation de son modèle *asset-light* avec les cessions de 85,8 % d'Orbis pour 1,06 milliard d'euros et de 16 hôtels Mövenpick en location.

Puis, la progression rapide de la pandémie et la dégradation de l'environnement sectoriel ont conduit Accor à engager des initiatives de solidarité à l'égard de ses collaborateurs, de ses partenaires individuels, des personnels soignants et des personnes vulnérables *via* la création du Fonds All Heartist.

Dans le même temps, le Groupe a noué un partenariat avec Bureau Veritas pour rassurer ses clients sur le niveau d'exigence sanitaire mis en œuvre au sein de ses hôtels grâce à la création du label « ALLSAFE », et un partenariat avec Axa Partners pour leur proposer une assistance médicale les couvrant lors de leurs séjours.

Accor a pris également des mesures de préservation de ses liquidités, à travers notamment la suspension du paiement d'un dividende de 280 millions d'euros, la suspension du programme de rachats d'actions de 700 millions d'euros, la suspension des opérations de croissance externe significative, l'abaissement de ses investissements récurrents à 102 millions d'euros, la réduction de ses coûts centraux de 60 millions d'euros et la rationalisation de ses coûts de distribution, de marketing et informatiques.

Le Groupe a renforcé son bilan pour maintenir ses liquidités à près de 4 milliards d'euros en émettant une ligne de crédit de 560 millions d'euros ne comportant pas de covenant, en complément d'une ligne non utilisée de 1,2 milliard d'euros, bénéficiant de l'extention d'une suspension d'application de covenant jusqu'en juin 2022, puis en émettant une obligation convertible en actions de 500 millions d'euros en prévision du remboursement d'une obligation arrivant à échéance en février 2021.

Accor a également procédé à une analyse granulaire de son organisation afin de la rendre plus efficace pour mieux l'adapter à son modèle opérationnel. Un plan d'économie de coûts récurrents de 200 millions d'euros a été défini et sa mise en œuvre, qui représentera un coût non récurrent d'environ 300 millions d'euros jusqu'en 2023, a débuté en 2020 à hauteur de 168 millions d'euros dans les produits et charges non courants dans le compte de résultat.

Accor a continué à élargir son écosystème de marques et de services en acquérant 100 % des activités hôtelières de sbe, et est entré en négociations exclusives avec Ennismore en vue de créer le leader mondial de l'hôtellerie Lifestyle.

Le Groupe a poursuivi son développement avec l'ouverture de 205 hôtels en 2020, soit 28 942 chambres, portant son parc hôtelier à 753 344 chambres (5 139 hôtels), et dispose d'un pipeline de 212 000 chambres (1 209 hôtels).

En baisse de 62,0 % sur l'année 2020, le RevPAR du Groupe témoigne de la dégradation globale de l'environnement marquée par des mesures de confinement et de fermeture des frontières qui ont restreint les déplacements des personnes pour lutter contre la propagation de l'épidémie.

Après un point bas observé au deuxième trimestre dans toutes les régions du monde, l'activité s'est sensiblement améliorée au troisième trimestre, avec notamment une bonne saison estivale en Europe. Les nouvelles restrictions prises par les gouvernements européens face à la recrudescence de l'épidémie au dernier trimestre ont stoppé la reprise amorcée durant l'été. Le RevPAR du Groupe s'est replié de 66,2 % au quatrième trimestre ; celui de l'Europe a diminué de 73,1 %, alors que les autres régions poursuivent leur reprise progressive.

En conséquence, Accor présente en 2020 un chiffre d'affaires en forte baisse à 1 621 millions d'euros et un excédent brut d'exploitation de - 391 millions d'euros. Le résultat opérationnel est négatif à - 2 201 millions d'euros, incluant une quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence de - 578 millions d'euros ainsi que des dépréciations d'actifs pour 1 031 millions d'euros. Le résultat financier se dégrade à - 108 millions d'euros et le résultat net part du Groupe s'établit à - 1 988 millions d'euros.

Résultat des activités

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 1 621 millions d'euros, en baisse de 54,8 % à données comparables, et de 60,0 % à données publiées par rapport à l'exercice 2019.

Les données publiées reflètent les éléments suivants :

- les **effets de périmètre** (acquisitions et cessions) contribuent négativement pour - 155 millions d'euros

liés essentiellement à la cession des hôtels Mövenpick en location ;

- les **effets de change** ont un impact négatif de - 53 millions d'euros, lié essentiellement au dollar australien (- 2,7 %) et au real brésilien (- 24,7 %).

Excédent brut d'exploitation

L'**excédent brut d'exploitation** du Groupe s'établit à - 391 millions d'euros au 31 décembre 2020. La sensibilité de l'EBE au RevPAR ressort à - 18 millions d'euros pour chaque point de baisse de RevPAR au second semestre contre - 19 millions d'euros au premier semestre, grâce notamment à un meilleur contrôle des coûts. La **marge sur excédent brut d'exploitation** ressort à - 24,1 %.

En chute de 134,8 % à données publiées et de 132,8 % à données comparables, l'**excédent brut d'exploitation d'HotelServices est négatif à - 257 millions d'euros**, contre 741 millions d'euros en 2019, liée principalement à la Division Ventes, Marketing, Distribution et Fidélisation. Pour rappel, cette division a vocation à dépenser l'équivalent des redevances perçues des propriétaires hôteliers. Cependant, les coûts n'ont pas diminué dans les mêmes proportions que le chiffre d'affaires dans le contexte de crise sanitaire et ont donc engendré une perte d'EBE. Les coûts de personnel des hôtels supportés par le Groupe ont quant à eux bien été remboursés par les hôtels, et figurent en chiffre d'affaires d'HotelServices (en application de la norme IFRS 15).

Les **Nouvelles Activités** enregistrent un **excédent brut d'exploitation négatif de - 25 millions d'euros contre un EBE de - 2 millions d'euros en 2019**. Cette perte est limitée au regard de la baisse de chiffre d'affaires de 68 millions d'euros constatée en 2020. Les activités les plus impactées par la crise sont celles les plus exposées à l'industrie du voyage comme les services de réservation hôtelière.

Les **Actifs Hôteliers & Autres** réalisent une performance positive de 3 millions d'euros, en baisse de 98,5 % à données publiées et de 77,5 % à données comparables. L'écart entre ces variations s'explique par la cession des hôtels en location de Mövenpick et par la transformation du modèle qui a recentré la division sur l'Asie-Pacifique et sur les activités Strata (activité de distribution de chambres et d'appartements et de gestion de propriétés), Accor Vacation Club (activité de timeshare) et AccorPlus (programme de cartes de réduction).

Ensemble, les lignes **Holding & Intercos**, qui représentent les frais de siège, sont en légère amélioration au niveau de l'excédent brut d'exploitation grâce à la mise en œuvre du plan d'économies depuis mars 2020.

Résultat d'exploitation

Le **résultat d'exploitation** du Groupe s'établit à - 665 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre un gain de 497 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Les **charges de personnel**, qui incluent les coûts de personnel des hôtels remboursés à Accor par les propriétaires hôteliers s'élevaient à **1 115 millions d'euros** en 2020 contre 1 939 millions d'euros en 2019, soit une baisse de 42 %. Cette baisse s'explique principalement par l'effet des mesures d'adaptation engagées par le Groupe pour faire face à la crise sanitaire, par la baisse des coûts refacturés aux propriétaires liée à la fermeture des hôtels, et par des aides gouvernementales relatives aux mesures de chômage partiel et de maintien de l'emploi obtenues, principalement en Australie, au Canada, en Allemagne et en France.

La **charge de loyers**, qui correspond à la part variable des loyers des actifs hôteliers exploités sous contrats de location s'élève à **12 millions d'euros** en 2020 contre 62 millions d'euros en 2019 en raison de la cession du portefeuille d'hôtels Mövenpick en location.

Les **autres charges d'exploitation sont en baisse à 885 millions d'euros contre 1 223 millions d'euros en 2019**. Elles sont principalement composées de coûts marketing, de dépenses de publicité et de promotion, de coûts de distribution et de coûts informatiques, en baisse du fait des mesures de réduction des coûts prises par le Groupe dès mars 2020.

Les **amortissements et provisions** de l'exercice ressortent à **274 millions d'euros** contre 328 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Résultat opérationnel

Le **résultat opérationnel** ressort en forte baisse à - **2 201 millions d'euros**, contre 678 millions d'euros à fin décembre 2019.

- La **quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence** est de - **578 millions d'euros** et résulte d'une combinaison de pertes opérationnelles et de dépréciations d'actifs. Les principaux contributeurs sont AccorInvest (390 millions d'euros), sbe (66 millions d'euros) et Huazhu (21 millions d'euros).
- Les **charges de restructuration s'élèvent à 167 millions d'euros**, et s'expliquent par un plan de transformation visant à simplifier l'organisation du Groupe pour renforcer son efficacité.
- Les **dépréciations d'actifs s'élèvent à 1 031 millions d'euros** contre 181 millions d'euros en 2019. Ces dépréciations sont le résultat des perspectives de retour aux niveaux de RevPAR d'avant crise en 2024 et de l'augmentation des taux d'actualisation reflétant la volatilité des marchés. Elles concernent principalement les marques (263 millions d'euros), les contrats de gestion hôtelière (189 millions d'euros), les

écarts d'acquisition pour les pôles Actifs Hôtelières & Autres (122 millions d'euros) et les Nouvelles Activités (60 millions d'euros), le prêt accordé à l'entité sbe préalablement à sa prise de contrôle (266 millions d'euros) et des participations mises en équivalence (96 millions d'euros), tel que présenté dans les notes 2.1, 7, 8.3 des comptes consolidés.

- Les **plus et moins-values de cession sont quasi-nulles à 1 million d'euros**. Pour rappel, un gain de **352 millions d'euros** avait été constaté en 2019 et intégrait notamment le produit des cessions de 4,9 % du capital de Huazhu Group Ltd pour 301 millions d'euros.
- Les **autres produits et charges non récurrents s'élèvent à 240 millions d'euros** contre 15 millions d'euros en 2019. Ils comprennent l'impact positif du remboursement reçu au titre de précompte acquitté sur la période 2002-2004 pour 254 millions d'euros. Pour rappel, une **reprise de provision retraite de 37 millions d'euros** avait été effectuée en 2019, résultant du gel des régimes de retraite supplémentaires appliqué conformément aux dispositions de la loi Pacte en France.

Résultat net part du Groupe

Le **résultat financier** s'établit à - **108 millions d'euros** à fin décembre 2020 contre - 75 millions d'euros à fin décembre 2019. Cette variation négative de 33 millions d'euros recouvre principalement les éléments suivants :

- une baisse du coût de l'endettement financier net de 6 millions d'euros ;
- une hausse des autres charges financières de 39 millions d'euros, dont une variation de perte de change de 12 millions d'euros.

Le Groupe présente un **produit d'impôt de 62 millions d'euros** contre une charge de 138 millions d'euros en 2019.

Le **résultat net des activités non poursuivies** présente un **bénéfice de 257 millions d'euros** contre un bénéfice de 20 millions d'euros au 31 décembre 2019, reflétant principalement la plus-value de cession d'Orbis.

Le **résultat net part du Groupe** s'établit à - **1 988 millions d'euros** contre **464 millions d'euros** en 2019. Sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions en circulation de 262 233 805 actions au 31 décembre 2020, le **résultat net part du Groupe par action** est négatif à - **7,71 euros** au 31 décembre 2020 contre 1,55 euro en 2019.

Free Cash-Flow récurrent

La **marge brute d'autofinancement** est négative à - **365 millions d'euros** au 31 décembre 2020, contre 597 millions d'euros au 31 décembre 2019 du fait de niveaux d'activité très dégradés en 2020 et d'une perte d'excédent brut d'exploitation de 391 millions d'euros.

Les **Investissements récurrents**, qui incluent les « key money » versés par HotelServices dans le cadre de son développement, les investissements dans le digital et l'informatique ont été réduits à **102 millions d'euros** en 2020 contre 161 millions d'euros en 2019. Cette réduction résulte d'une revue des investissements prévus pour 2020 dans le cadre des mesures déployées face à la crise de la Covid-19.

La variation du **besoin en fonds de roulement et des actifs de contrats** s'élève à - **260 millions d'euros** contre - 2 millions d'euros en 2019. Elle reflète l'allongement

des délais de paiement des redevances accordés aux propriétaires d'hôtels dans le contexte de la crise de la Covid-19 qui a poussé un grand nombre d'entre eux à fermer temporairement leurs établissements.

Le **free cash-flow récurrent** est négatif à - **727 millions d'euros** au 31 décembre 2020 contre un free cash-flow récurrent positif de 434 millions d'euros en 2019.

La **consommation de liquidité moyenne mensuelle** ressort à 61 millions d'euros sur l'année 2020, en baisse par rapport aux 80 millions d'euros sur le premier semestre 2020 grâce aux mesures d'économies prises par le Groupe pour préserver ses liquidités :

- réduction des coûts centraux de 60 millions d'euros incluant un gel des dépenses de voyage, des embauches et la mise au chômage partiel des salariés ;

- réduction des investissements récurrents prévus en 2020 autour de 100 millions d'euros ;
- rationalisation des coûts de distribution, de marketing et informatiques.

Renforcement de la liquidité du Groupe

Accor a également renforcé son bilan dès mai 2020 en souscrivant une nouvelle ligne de crédit renouvelable de 560 millions d'euros. Cette ligne, qui ne comporte pas de covenant, s'ajoute à la ligne de crédit non utilisée de 1,2 milliard d'euros signée en juillet 2018, pour laquelle le Groupe a obtenu un report d'application de covenant jusqu'en juin 2022.

En ajoutant ces deux lignes de crédit renouvelables à la trésorerie existante (2,5 milliards d'euros), le Groupe

Au total, le Groupe est parvenu à améliorer la sensibilité de l'EBE au RevPAR à 18 millions d'euros au second semestre contre 20 millions d'euros au premier semestre.

bénéficie d'une situation de liquidité solide qui excède 4,0 milliards d'euros à fin décembre 2020.

En novembre 2020, le Groupe avait également procédé à l'émission d'une obligation convertible de 500 millions d'euros en vue d'anticiper le remboursement d'une obligation de 550 millions d'euros arrivant à maturité en février 2021.

Mise en place rapide d'un plan d'économie de coûts récurrents de 200 millions d'euros dès 2020

Parallèlement, Accor a procédé à une analyse granulaire de son organisation en vue de l'adapter au modèle *asset-light* du Groupe. Un **plan d'économie de coûts récurrents de 200 millions d'euros** a été présenté en août 2020 et se déroule selon l'agenda prévu. Sa mise en œuvre représente un coût non récurrent de 300 millions d'euros dont 168 millions d'euros ont été comptabilisés en 2020 dans les autres produits et charges non courants dans le compte de résultat.

Les économies de coûts sont partagées à parts égales entre des réductions salariales et non salariales. 40 % de ces économies affecteront les segments Management & Franchise et Holding et 60 % concerneront la Division Ventes, Marketing, Distribution et Fidélité. L'impact positif attendu sur l'EBE en 2021 est de l'ordre de plus de 70 millions d'euros.

Dividende et Payout ratio

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

Compte tenu du contexte actuel et des incertitudes toujours présentes, le Conseil d'administration a de nouveau proposé de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice 2020 lors de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires.

Flux financiers

Les **acquisitions et cessions d'actifs** réalisées en 2020 s'élèvent à **914 millions d'euros**, et comprennent notamment la cession d'Orbis pour un montant de 1 051 millions d'euros.

La **dette de loyers** est en baisse de **131 millions d'euros**.

L'**endettement net** du Groupe s'élève à fin décembre 2020 à **1 346 millions d'euros** contre 1 353 millions d'euros à fin décembre 2019. Cette stabilité recouvre principalement les éléments suivants :

- le *free cash-flow* récurrent négatif de 727 millions d'euros ;
- une sortie de trésorerie de 255 millions d'euros afin de procéder à la restructuration de la dette de sbe ;

- le rachat de la dernière tranche de 300 millions d'euros du programme de rachats d'actions datant de 2018 ;
- le remboursement de l'obligation hybride émise en 2014 et paiement du coupon pour 161 millions d'euros ;
- la cession du portefeuille immobilier d'Orbis pour un montant de 1,06 milliard d'euros ;
- le remboursement de 307 millions d'euros au titre du précompte acquitté sur la période 2002-2004 ;
- le reclassement en passif destiné à être cédé de la dette contractée pour acquérir le siège parisien du Groupe pour 281 millions d'euros.

Au 31 décembre 2020, le **coût moyen de la dette** du Groupe s'établit à **1,61 %** avec une **maturité moyenne de 3,2 années**, sans échéance significative de remboursement avant 2023.

Résultats par division stratégique

Accor présente sur l'année 2020 un **excédent brut d'exploitation** négatif de - 391 millions d'euros, en baisse de 147,4 % à données publiées et de 140,2 % à données comparables. La **marge sur excédent brut d'exploitation** est en baisse de 44,5 points à - 24,1 %.

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 :
 - **les 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 et 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,
 - **les 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 les propriétaires. 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, 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 9 milliards d'euros contre** à 22 milliards d'euros sur l'exercice 2019, et un **chiffre d'affaires de 1142 millions d'euros, en baisse de 59,8 % à données comparables. Tous deux reflétant la détérioration du RevPAR sous l'impact de l'épidémie de la Covid-19 et des mesures de confinement prises par les gouvernements dans le monde entier.**

Le **chiffre d'affaires des redevances de Management & Franchise** s'élève à **292 millions d'euros**, en baisse de 71,4 % à données comparables. La dégradation plus forte de cette ligne par rapport au RevPAR reflète la chute des redevances basées sur la marge opérationnelle des hôtels (ou redevances de performance) au sein des contrats de management.

Le **RevPAR du Groupe** affiche une **baisse globale de 62,0 %** en 2020, incluant une baisse de 64,5 % sur le second semestre.

L'Europe affiche une forte baisse du chiffre d'affaires Management & Franchise (- 74,3 % à pcc), reflétant une dégradation du RevPAR de 63,3 % globalement homogène selon les segments.

- En **France**, le RevPAR est en baisse de 57,6 % à données comparables en 2020. Après un troisième trimestre encourageant tiré par la province (RevPAR en baisse de 49,1 % en 2020) comparée à Paris et la région parisienne (RevPAR en baisse de 68,9 % en 2020), la reprise du RevPAR s'est essoufflée au quatrième trimestre avec le second confinement. La capitale reste largement impactée par le manque de visiteurs étrangers.
- Au **Royaume-Uni**, le RevPAR est en baisse de 73,3 % en 2020. La baisse du RevPAR à Londres (-78,5 %) est plus forte qu'en province (- 67,3 %) qui a davantage bénéficié de la clientèle domestique. Le Royaume-Uni a été impacté par des périodes de confinement plus longues que le reste de l'Europe en raison d'une recrudescence plus virulente de la pandémie sur son sol.
- En **Allemagne**, où des mesures de confinement ont été renouvelées au quatrième trimestre, le RevPAR est en baisse de 64,7 % en 2020.
- En **Espagne**, le RevPAR est en baisse de 74,9 % en 2020.

L'**Asie-Pacifique** affiche un chiffre d'affaires Management & Franchise en baisse de 63,8 % à données comparables sous l'effet d'un RevPAR en baisse de 54,9 %.

- En **Chine**, la reprise observée dès le deuxième trimestre s'est intensifiée trimestre après trimestre, aboutissant à une baisse de RevPAR de 44,2 % sur l'année (- 18,1 % au quatrième trimestre). Le segment Haut-de-gamme & Luxe a surperformé les segments Économique et Milieu de gamme, reflétant le profond désir des chinois de voyager à nouveau. Les nouvelles restrictions de voyage mises en place depuis le début de l'année 2021, notamment pour le Nouvel An chinois, montrent cependant la fragilité des conditions sanitaires, et leur impact sur la reprise.
- En **Australie**, où la crise sanitaire a été globalement bien gérée, la baisse du RevPAR est de 53,3 %. Le début de la période estivale, en décembre dernier, montre d'ailleurs des signes encourageants de reprise. Bien que les frontières extérieures restent fermées, la demande de la clientèle domestique reste soutenue. Comme observé en Europe lors du troisième trimestre, les destinations loisirs, et notamment les hôtels Mantra, ont bénéficié de cette demande.

La région **Afrique & Moyen-Orient** affiche un chiffre d'affaires Management & Franchise en baisse de 74,6 % sur la base d'un RevPAR en recul de 59,9 %. L'activité a repris de façon graduelle, avec notamment un solide mois de décembre aux Émirats arabes unis qui ont bénéficié de la réouverture des lignes aériennes.

L'**Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes** affiche un chiffre d'affaires Management & Franchise en baisse de 72,0 %, en ligne avec une baisse du RevPAR de 73,9 % en 2020. Cette baisse marquée reflète la nature du portefeuille de Accor, avec de nombreux hôtels d'affaires, positionnés sur la clientèle de groupes et MICE (*Meeting, Incentives, Conferences & Events*).

Enfin, l'activité en **Amérique du Sud** s'est également lentement mais graduellement redressée pour afficher un RevPAR en baisse de - 61,9 % en 2020. Le Chiffre d'affaires Management & Franchise est en baisse de 65,3 %.

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, baisse de 53 % à pcc à **850 millions d'euros**, contre 1 867 millions d'euros sur l'exercice 2019.

Excédent brut d'exploitation

L'activité « **Management & Franchise** » d'**HotelServices** affiche une chute de son excédent brut d'exploitation de 97,0 % à données comparables. L'Asie-Pacifique présente un EBE légèrement supérieur aux autres régions du fait d'une reprise plus rapide de l'activité.

De manière générale, la baisse de l'EBE, plus prononcée que celle du chiffre d'affaires, s'explique par la comptabilisation de provisions pour créances douteuses et par la présence de coûts fixes.

L'**excédent brut d'exploitation d'HotelServices** est négatif à - **257 millions d'euros** sur l'exercice 2020. Ce chiffre combine un EBE positif de 25 millions d'euros pour Management & Franchise et une contribution négative des Services aux propriétaires pour - 282 millions d'euros. Cette dernière reflète une part importante de coûts fixes dans un environnement de forte chute du RevPAR pour l'activité de Sales, Marketing, Distribution et Fidélisation. Pour rappel, le chiffre d'affaires des Services aux propriétaires intègre des coûts de personnel pris en charge par HotelServices, remboursés par les propriétaires hôteliers.

La **marge sur excédent brut d'exploitation d'HotelServices** s'inscrit en baisse de 48,1 points.

- La **marge sur excédent brut d'exploitation** de l'activité « **Management & Franchise** » est de 8,4 % contre **74,5 % en 2019**. Pour rappel, cette Division intègre les redevances de gestion, de marques, et de performance assises sur les résultats des hôtels exploités par le Groupe.
- L'activité « **Services aux propriétaires** » a vocation à dépenser l'ensemble des redevances perçues des hôtels en matière de ventes, de marketing, de distribution, de fidélité et de services partagés. Cependant, compte tenu de la baisse très importante des RevPAR liée à la crise sanitaire, les coûts n'ont pu être réduits dans les mêmes proportions que le chiffre d'affaires (IT et force de vente), engendrant ainsi un déséquilibre de **282 millions d'euros**. Le remboursement des coûts de personnel a également diminué en raison des fermetures d'hôtels qui ont entraîné des mises en congé, des mises au chômage technique et des licenciements décidés à partir du mois de mars. La **marge sur excédent brut d'exploitation** est négative à - 33,2 % contre - 1,3 % en 2019.
- Le **développement organique** est en hausse de 1,9 %, confirmant l'attractivité des marques du Groupe pour les propriétaires malgré un contexte difficile. Accor a ouvert 205 nouveaux hôtels, soit 28 942 chambres, et bénéficie de perspectives très encourageantes avec un pipeline qui comprend 1 209 hôtels et 212 000 chambres à fin décembre 2020. 43 % des ouvertures ont été décalées à 2021 en raison des conditions dégradées, mais les annulations sont marginales.

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 **398 millions d'euros**, baisse de 45,8 % à données comparables. Ce segment enregistre une baisse plus mesurée que les variations de RevPAR, en raison d'une propagation plus tardive de la Covid-19 au Brésil et en Australie, ainsi qu'à une meilleure résilience des activités Strata (activité de distribution de chambres et d'appartements et de gestion de propriétés) en Australie

À fin décembre 2020, les **Nouvelles Activités** présentent un **chiffre d'affaires de 91 millions d'euros** en baisse de 42,9 % à données comparables. Cette variation masque des disparités entre les activités très affectées, directement liées au Voyage telles que les locations de résidences privées de luxe onefinestay, et les activités digitales telles que les services de D-Edge.

Les **Nouvelles Activités** affichent un **excédent brut d'exploitation à - 25 millions d'euros** en 2020 contre -2 millions d'euros en 2019. Comme pour le chiffre d'affaires, l'EBE par activité est très disparate du fait de la nature de chacune d'entre elles. La stratégie de restructuration et de rationalisation des activités de onefinestay et de John Paul a permis de limiter les pertes opérationnelles dans un environnement difficile. VeryChic et Gekko ont des modèles d'affaires plus exposés à la crise. VeryChic a pratiqué des avoirs sur des séjours commercialisés en raison de l'arrêt du trafic aérien, et Gekko a été affecté par des coûts d'annulation.

qui ont bénéficié de la demande loisirs sur la côte Est de l'Australie. À données publiées, la baisse de 63,0 % est accentuée par la cession en mars 2020 du portefeuille des hôtels Mövenpick en location.

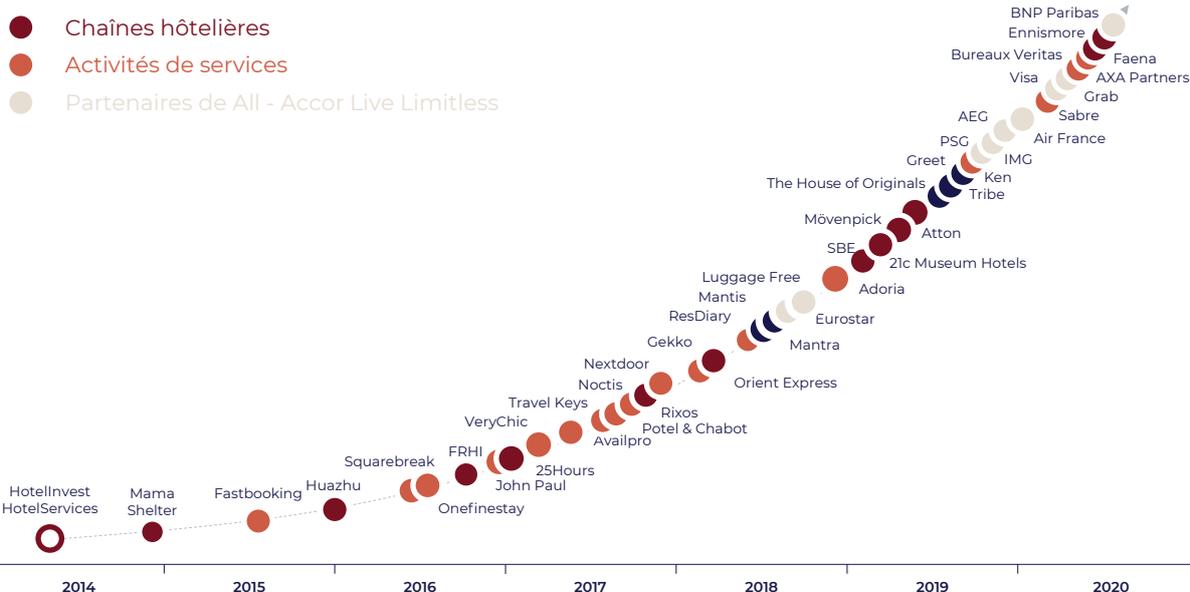
Compte tenu de la transformation *asset-light* du modèle, cette division est désormais tirée fortement par la région Asie-Pacifique et par le Brésil.

L'**excédent brut d'exploitation des Actifs hôteliers & Autres** s'élève à **3 millions d'euros** en 2020 contre 216 millions d'euros en 2019. La baisse de 77,5 % à données comparables intègre l'effet de mesures d'adaptation de la structure de coûts prises pour limiter les pertes. Ces mesures correspondent à des réductions de personnel et au recours au chômage partiel mis en œuvre en Europe et en Australie. Par ailleurs, la division a bénéficié d'une saison d'été solide en Australie et a vu son exposition limitée au Brésil et en Turquie grâce aux locations variables. La baisse de 98,5 % à données publiées inclut la cession du portefeuille des hôtels Mövenpick en location. La **marge sur excédent brut d'exploitation des Actifs hôteliers & Autres** s'établit à 0,8 %.

Le **parc des Actifs Hôteliers** comprend 161 hôtels et 29 102 chambres au 31 décembre 2020.

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 redéfini son modèle économique en cédant quasiment tout l'immobilier qu'il détenait. Parallèlement, il a bâti un écosystème d'hospitalité grâce à des acquisitions et à des partenariats qui lui ont permis d'accroître ses sources de revenus dans les zones en croissance, sur les segments 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 2020, Accor a poursuivi sa stratégie *asset-light* en cédant des actifs hôteliers qu'il détenait encore à travers sa filiale Orbis en Europe Centrale, ainsi que 16 hôtels Mövenpick en location.

Cession de l'activité immobilière d'Orbis

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*.

Afin 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 HotelInvest 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 de l'activité de Services hôteliers par Accor 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, Accor a conclu un accord 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.

La cession a été finalisée le 11 mars 2020.

Sale & Management back de 16 hôtels Mövenpick en location

Accor a finalisé le 2 mars 2020 une transaction pour restructurer un portefeuille de 16 hôtels Mövenpick en location (dont trois hôtels en développement) situés en Allemagne, en Suisse et aux Pays-Bas, 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 a diminué la dette consolidée de 430 millions d'euros, correspondant au montant total des engagements de loyers qui leur étaient propres.

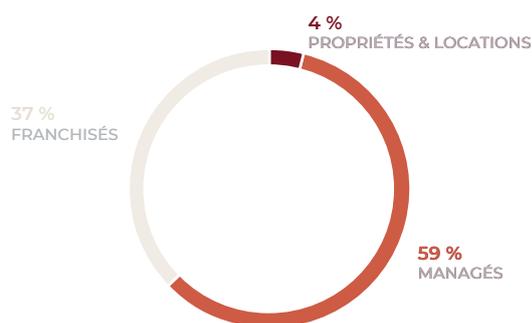
Un modèle *asset-light* centré sur les contrats de management et de franchise

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 trois dernières années, et ne détient plus que 4 % 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 37 % en contrat de franchise, ce qui réduit la volatilité de ses résultats.

Les 4 % d'hôtels restants correspondent principalement aux hôtels exploités en propriété et en location par Mantra en Australie, et à des hôtels exploités en location variable au Brésil.

Parc hôtelier par mode d'exploitation au 31 décembre 2020

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 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.

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 la gestion 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 liés à 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 ne contrôle pas l'exploitation des hôtels sous contrat de gestion et n'enregistre donc ni leur chiffre d'affaires, ni leurs profits.

Les contrats de management sont établis sur des durées longues d'environ 15 ans.

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 la performance opérationnelle 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.

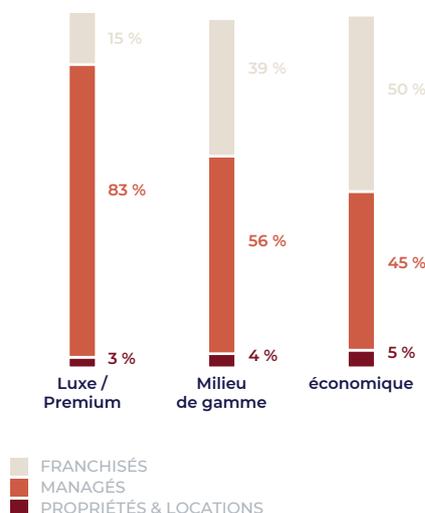
Le contrat de franchise est un contrat signé pour une durée moyenne de 15 ans. Sa résiliation anticipée est cependant prévue dans quelques cas particuliers, à la demande du franchiseur :

- 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 2020

En pourcentage du nombre de chambres



Si les cessions de portefeuilles d'hôtels effectuées depuis 2018 ont peu modifié la physionomie du réseau Accor sur les segments luxe et premium (+ 5 points par rapport à 2017 ⁽¹⁾) et n'ont pas modifié la proportion des hôtels en franchise, elles ont néanmoins 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 95 % des hôtels exploités sur le segment économique (+ 31 points par rapport à 2017), 96 % sur le segment milieu de gamme (+ 23 points par rapport à 2017), et 97 % des hôtels opérés sur les segments luxe et premium (+ 8 points par rapport à 2017). La part des contrats de management a augmenté sur les segments luxe et premium à 83 % (+ 8 points par rapport à 2017), tandis que la proportion de contrats de franchise est restée stable à 15 %. Sur le segment milieu de gamme, les contrats de management représentent 56 % des contrats mis en œuvre (+ 16 points par rapport à 2017) et 45 % des contrats conclus sur le segment économique (+ 22 points par rapport à 2017), comparés à une proportion de contrats de franchise en hausse à 39 % sur le segment milieu de gamme (+ 5 points par rapport à 2017) et à 50 % sur le segment économique (+ 7 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 régulièrement son catalogue d'offres grâce à un portefeuille de produits (hôtels, résidences privées, appartements, espaces de bureau, etc.) et de marques diversifié, volontairement renforcé sur les segments rentables et en croissance (luxe, *lifestyle*, *resort*). Par ailleurs, il consolide son modèle

d'hospitalité augmentée par le biais d'acquisitions et de partenariats qui enrichissent son écosystème de services, et diversifient ses clientèles (loisirs, affaires, *millennials*, hôteliers indépendants, riverains, travailleurs indépendants, entrepreneurs, salariés).

Synthèse des investissements réalisés par Accor de 2016 à 2020

Investissements (en millions d'euros)	2016 ⁽¹⁾	2017 ⁽²⁾	2018 ⁽¹⁾	2019	2020	% investis sur l'exercice
Portefeuille d'actifs	139	160	36	76	11	6,0 %
Acquisitions Hôtelières	2 625	108	1 803	108	74	62,1 %
Acquisitions Nouvelles Activités	323	101	174	52	12	9,4 %
Acquisitions autres métiers	0	46	24	45	34	2,1 %
Projets digitaux	43	21	26	15	17	1,7 %
Autres	108	71	780	23	27	18,8 %
TOTAL	3 239	507	2 841	319	175	100,0 %

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

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

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.

En 2020, les investissements hôteliers s'élevèrent à 74 millions d'euros et se sont principalement limités à une participation complémentaire de 20,1 % dans la société Mama Shelter, portant la participation du Groupe à 70 % du capital, et à un investissement réalisé par

le fonds d'investissement Kasada dont Accor détient 30 %, pour acquérir un portefeuille de huit hôtels situés au Sénégal, en Côte d'Ivoire et au Cameroun auprès d'AccorInvest. Accor a également décaissé 9 millions d'euros net de la trésorerie acquise dans le cadre de la prise de contrôle de sbe.

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

Depuis 2016, Accor a investi 4,7 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 l'attrait de ses clients, attiser leur préférence et faire la différence par le soin porté au détail de chaque prestation, et par la finesse de ses attentions. Les marques Fairmont, Raffles et Swissôtel ont à cet égard beaucoup enrichi les savoir-faire du Groupe, infusant les pratiques des autres marques différenciées du portefeuille.

Dans la lignée des acquisitions de FRHI et de BHG en 2016 et 2017, Accor a élargi en 2018 son portefeuille de marques dans les segments novateurs et à forte valeur, en veillant à respecter un équilibre entre l'identité et le

positionnement de chaque marque. Ces acquisitions ont renforcé la densité géographique de son réseau, et lui ont permis de conquérir des parts de marché sur des marchés dynamiques en Asie-Pacifique, en Amérique latine et aux États-Unis. Au total, les acquisitions de Mantra, Atton, Mövenpick, sbe, 21c Museum ont représenté un investissement de 1,8 milliard d'euros.

Dans sa quête de marchés et de diversification, Accor a également conclu des partenariats hôteliers pour 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 les segments et les zones géographiques couverts par son réseau.

De manière générale, les partenariats hôteliers mis en œuvre 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 cette fin, Accor a poursuivi ses initiatives dans le segment *lifestyle*, dont le potentiel de création de valeur est très important.

Renforcement du portefeuille de marques dans le segment *lifestyle*

À travers ce segment qui connaît ces dernières années la plus forte croissance, les voyageurs aspirent à vivre des expériences de séjours inédites. Très attractif, le *lifestyle* incarne la façon d'être, de penser et de vivre de voyageurs en quête de sens dans leurs achats et dans leur relation au monde. Ces derniers cherchent à vivre des expériences uniques et inspirantes autour de leurs valeurs et de leur mode de vie. Depuis trois ans, Accor saisit toutes opportunités d'investir dans ce segment, qui est en forte croissance dans le monde entier :

- Ses offres remportent un franc succès dans le segment économique grâce aux auberges Jo&Joe où les espaces modulaires séduisent les *millennials*. Accor a également lancé en 2020 la marque greet,

engagée, communautaire, déstandardisée, alliant des considérations environnementales, une démarche sociétale et une quête d'authenticité. L'évolution 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.

- Accor a étoffé sa présence dans le segment Lifestyle de milieu de gamme en lançant en 2019 sa marque TRIBE, ciblant les voyageurs en quête d'expériences hôtelières de qualité et à prix abordable. TRIBE met l'accent sur le style, se veut originale, réfléchie, excitante, et propose des lieux de vie animés, esthétiques, confortables et conviviaux, mêlant travail et divertissement au sein d'ambiances contemporaines.
- Accor décline également ses offres *lifestyle* dans le segment luxe, synonymes d'expériences exclusives, de concepts remarquables, avec une qualité de service inégalée et des expériences hôtelières renouvelées. Le Groupe a enrichi son portefeuille en 2018 grâce à l'acquisition de 21c Museum Hotels et en nouant un partenariat avec sbe Entertainment Group. Accor a aussi lancé en 2019 la marque communautaire The House of Originals, fondée sur les offres culinaires emblématiques de sbe.

En 2020, Accor a décidé de renforcer encore sa présence sur ce segment en entrant en négociation avec Ennismore pour créer une entité *lifestyle* qui deviendra l'acteur leader de ce secteur. Le Groupe s'est également associé en 2021 à Faena pour déployer l'enseigne de luxe à l'international.

Partenariat stratégique avec Faena pour développer l'enseigne à travers le monde (signé en 2021)

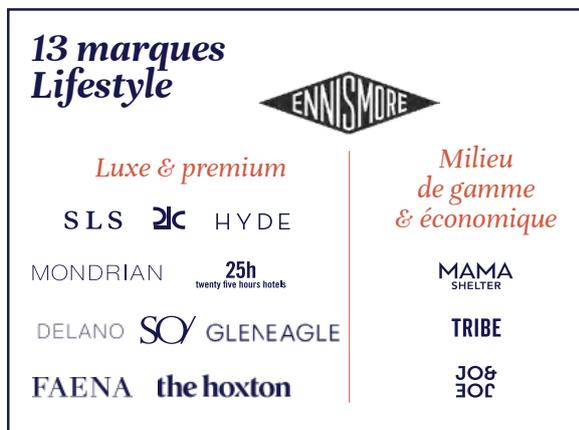
Faena est l'une des marques les plus novatrices du secteur du *lifestyle* et de l'hôtellerie de luxe. Accor s'est associé à elle pour développer la marque au sein de destinations stratégiques internationales, et assurera la gestion du Faena Buenos Aires et du Faena District Miami Beach.

Ce partenariat a pour ambition de réinventer l'hôtellerie *lifestyle* à travers le déploiement de concepts révolutionnaires enracinés dans la culture, faisant de ces lieux de nouveaux épicentres culturels internationaux. Les Faena Districts modifient le centre de gravité des villes au sein desquelles ils s'inscrivent, au bénéfice des populations locales. Cette entreprise conçoit des établissements créateurs d'univers holistiques sans égal, socialement responsables, ancrés dans des expériences culturelles : résidences, hôtels, espaces artistiques et culturels.

Alan Faena collaborera avec Accor afin d'innover et de déployer des Faena Districts dans certaines des destinations les plus prisées au monde. Ces Districts serviront de modèle à Accor qui concrétisera sa vision et ses ambitions de développement à l'international. Cette collaboration renforcera l'approche personnelle et distinctive de Faena, qui devrait devenir un catalyseur de croissance exponentielle.

Faena fera partie intégrante d'Ennismore.

Négociations exclusives avec Ennismore pour la création du plus grand opérateur mondial de l'hôtellerie *lifestyle*



Accor et Ennismore sont entrés en négociations exclusives en novembre 2020 afin de définir précisément les modalités de leur rapprochement. Celui-ci sera réalisé par apport d'actifs pour donner naissance à une nouvelle entité autonome *asset-light* baptisée Ennismore. Dès sa création, Ennismore réunira un portefeuille de 13 marques mondiales (The Hoxton, Gleneagles, Delano, SLS, Mondrian, SO/, Hyde, Mama Shelter, 25h, 21c Museum Hotels, TRIBE, JO&JOE et Faena) et de 73 hôtels en exploitation, auxquels s'ajouteront plus de 110 établissements (déjà signés) et plus de 150 restaurants et bars.

Sur la base du réseau et du pipeline actuels, cette plateforme devrait atteindre à moyen terme un excédent brut d'exploitation supérieur à 100 millions d'euros, et permettre de réaliser des synergies de coûts d'environ 15 millions d'euros par an.

Dans le cadre de la création d'Ennismore, Accor a pris le contrôle de 100 % de l'activité de gestion hôtelière de sbe le 24 novembre 2020, suite à une sortie de trésorerie de 255 millions d'euros afin de procéder à la restructuration de la dette de sbe. Le 15 janvier 2021, Accor a signé un accord afin d'acquérir la participation résiduelle de 50 % dans 25hours pour un montant de 61 millions d'euros, et

prévoit une prise de contrôle à 100 % de Mama Shelter dans les mois à venir.

Chacune des marques du nouvel ensemble restera fidèle à sa culture originale et à son ADN, en s'appuyant sur des équipes dédiées et avec l'apport de leur fondateur. Cette nouvelle entité bénéficiera d'un studio de création international, chargé de concevoir le design des établissements et d'accompagner leur communication, d'une équipe d'experts du numérique et des technologies, chargée d'innover en matière d'expérience client, ainsi qu'une équipe de spécialistes de la restauration, chargée d'élaborer des concepts uniques, ancrés au cœur de chaque destination.

Les activités Lifestyle représentent aujourd'hui environ 5 % des revenus de Accor et plus de 25 % de son pipeline. La croissance sera accélérée grâce à une forte présence en Europe et aux États-Unis, et à une implantation rapide en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient et en Amérique du Sud, sous l'impulsion des équipes de développement de Accor. Le Groupe sera l'actionnaire majoritaire de cette entité. La finalisation de l'opération est soumise au processus de consultation des salariés et aux autorisations réglementaires usuelles. Elle devrait intervenir au premier semestre 2021.

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 étoffé et équilibré

À fin 2020, 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 est étoffé dans tous les segments et a gagné en lisibilité pour ses clients comme pour ses partenaires. Il répond par son exhaustivité à toutes les aspirations, qu'elles se portent sur l'hôtellerie classique, les collections, les segments *lifestyle*, *resorts*, ou les marques à ancrage régional, très convoitées à l'heure actuelle.

Classique	Collections	Lifestyle	Resorts	Régionale	
RAFFLES Fairmont SOFITEL	ORIENT EXPRESS LEGEND THE HOUSE OF ORIGINALS onefinestay	DELANO SLS FAENA SO/	BANYAN TREE R L X O S		LUXE
pullman MÖVENPICK swissôtel GRAND MERCURE	mantis 21c	MONDRIAN 25h twenty five hours hotels HYDE	ANGSANA	Art Series PEPPERS THE SEBEL	PREMIUM
NOVOTEL adagio MERCURE		MAMA SHELTER TRIBE		mantra	MILIEU DE GAMME
ibis ibis styles ibis budget		JO&JOE greet		BreakFree hotelF1	ÉCONOMIQUE

Accor a par ailleurs poursuivi sa stratégie de diversification en nouant deux partenariats avec des acteurs très innovants de leur marché en vue d'offrir de nouvelles garanties 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 d'activités et de services cohérents, lui permettant de proposer aux voyageurs des expériences personnalisées innovantes et exclusives.

En cinq ans, Accor a engagé 662 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 (onfinestay), 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, Accor a poursuivi sa stratégie de diversification en acquérant Gekko, ResDiary et Adoria afin d'élargir sa distribution auprès de clientèles d'affaires et de restaurants. En 2019, le Groupe a acquis 40,6 % de Ken Group, opérateur parisien de salles de sport haut de gamme.



Complétant sa gamme de services dans des domaines complémentaires de l'hôtellerie, chacune de ces activités s'inscrit dans la stratégie du Groupe qui consiste à enrichir le parcours client et à augmenter le nombre de points de contact avec ses clients. 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 ses clientèles, à augmenter le nombre de points de contact ou à créer de nouveaux débouchés pour les hôtels de son réseau. Les opportunités d'entraînement et les synergies possibles entre Accor et ses partenaires, comme entre ses partenaires, sont multiples. Chacun apporte à l'écosystème une gamme d'expertises et de services qui contribuent à enrichir le modèle dans son ensemble et confèrent au Groupe de nouveaux relais de croissance.

Dans un contexte de crise sanitaire, Accor a également renforcé ses exigences en matière de sécurité sanitaire, d'hygiène et de prévention, afin de dissiper les inquiétudes de ses parties prenantes et créer les conditions d'une reprise d'activité dans l'hôtellerie et la restauration, dès que l'activité touristique se réintensifiera.

Création du label « ALLSAFE », en partenariat avec Bureau Veritas

Accueillir, protéger et prendre soin des autres est l'ADN de Accor. La santé, la sécurité et le bien-être de ses collaborateurs, clients et partenaires sont ses priorités absolues. En tant que leader de l'hospitalité, le Groupe anticipe les nouvelles attentes des voyageurs et répond avec la plus haute exigence aux enjeux de santé et de sécurité. Dans ce contexte, Accor a souhaité rassurer l'ensemble de ses parties prenantes : collaborateurs, clients et partenaires, sur sa capacité à les accueillir dans les meilleures conditions, et s'est associé à Bureau Veritas, leader mondial des essais, de l'inspection et de la certification, pour définir de nouveaux standards et lancer le label « ALLSAFE », en déploiement dans les hôtels du Groupe.

Ce travail, mené avec des médecins et des épidémiologistes, a été élaboré en concertation avec les propriétaires d'hôtels Accor, avec les groupements représentant la profession, partagé au sein de l'Alliance France Tourisme, et avec les ministères du Tourisme, de la Santé et du Travail pour valider les standards définis et préconisés. Cette démarche a donné lieu à l'élaboration d'un guide opérationnel destiné à l'ensemble des acteurs du secteur, pour leur permettre d'appliquer scrupuleusement les différentes recommandations des instances sanitaires faisant autorité (OMS, Ministère de la Santé etc.) dans les zones d'hébergement, de services généraux et de restauration. Avant de réserver, les clients européens peuvent ainsi consulter

sur un site dédié la liste des établissements labélisés. Ce label certifie que le niveau de propreté, de sécurité et de prévention mis en œuvre au sein de l'hôtel est adapté aux nouveaux impératifs sanitaires que cette crise a fait émerger. Accor répond ainsi aux nouvelles attentes de la société. En définissant des standards sanitaires applicables à l'ensemble des hôtels Accor, ainsi qu'aux autres chaînes et aux hôtels indépendants, le label « ALLSAFE » contribue à la reprise de l'ensemble du secteur, de l'hébergement et de la restauration.

Création d'une assistance médicale pour les clients du Groupe, en partenariat avec Axa

Accor a également conclu un partenariat stratégique avec Axa, leader mondial de l'assurance, afin de proposer une assistance médicale aux clients de ses 5 139 hôtels à travers le monde. Depuis juillet 2020, ce partenariat permet aux hôtes du Groupe de bénéficier des meilleurs soins en accédant aux offres médicales d'Axa Partners, entité internationale d'Axa spécialisée dans les services d'assistance, l'assurance voyage et l'assurance-crédit.

Depuis quelques années, Accor prend des initiatives pour faire de ses hôtels de véritables lieux de vie. Aussi cette initiative inédite dans l'industrie, à laquelle travaillaient Accor et Axa depuis de longs mois, a pris un sens tout

particulier dans le contexte sanitaire qui s'est dégradé, et s'inscrit dans une réflexion plus globale sur l'évolution du métier d'hôtelier qui dépasse le cadre de la chambre ou du restaurant des hôtels. Ainsi, les clients du Groupe bénéficient des toutes dernières innovations d'Axa en matière de télé-médecine. Ils peuvent accéder à de vastes réseaux médicaux réunissant des dizaines de milliers de professionnels de santé agréés par la compagnie, et un accès gratuit aux téléconsultations médicales quel que soit l'endroit où ils se trouvent.

Dans un environnement de plus en plus complexe, les 266 000 employés du réseau Accor sont désormais en mesure d'assister les clients et d'assurer leur santé et leur sécurité durant leur séjour, en transformant chaque hôtel du Groupe, dans les 110 pays où il opère, en véritable refuge. Accueillir, protéger et prendre soin de ses hôtes est au cœur de la vocation du Groupe. Associé au renforcement des protocoles d'hygiène, ce partenariat revêt une importance capitale pour faire redécouvrir le plaisir du voyage au sein de ses établissements.

Parallèlement, Accor a continué d'investir dans sa capacité digitale pour anticiper le comportement et les usages de ses 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

Fort de son modèle *asset-light*, Accor propose aux voyageurs et aux propriétaires hôteliers 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, 67 millions de membres dans son programme de fidélité, un nombre amené à s'accroître, fédérés autour 40 marques et de 85 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, D-EDGE, filiale de Accor, fournisseur de système de réservation pour l'hôtellerie, et dailypoint, solution de gestion des données clients, ont décidé

d'associer leurs forces en 2019 en combinant le CRS de D-EDGE et la plateforme de CRM et de gestion de données clients de dailypoint en vue de proposer une solution de gestion des données intégrée, dédiée aux hôteliers.

Partenariat entre D-EDGE et dailypoint

La technologie joue un rôle de plus en plus critique dans l'hôtellerie, et les hôteliers cherchent des solutions tout-en-un pour couvrir l'ensemble de leurs besoins technologiques. Ce partenariat permet donc de fournir au marché une solution combinant CRS et CRM simplifiant la complexité de la technologie pour les hôteliers, afin qu'ils puissent se concentrer sur leurs clients. Devenu essentiel, le CRM constitue le système de référence pour la gestion clients. Grâce à ce partenariat, D-EDGE bénéficie 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 fournissent des informations uniques sur les hôtes à tous les points de contact. Grâce à cette solution entièrement intégrée, les hôteliers peuvent 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 de Accor. Le Groupe investit constamment dans ses systèmes d'information, notamment dans des solutions lui permettant 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 fondée sur une meilleure connaissance de leurs aspirations.

Les 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, ses modes de communication... Il agrmente le confort des chambres, permet de gagner en proximité avec les voyageurs grâce à un accompagnement sur-mesure et d'optimiser ainsi leurs expériences.

Lancement de la clé numérique « Accor Key » dans l'ensemble des hôtels du Groupe (annoncé en 2021)

Le déploiement de « Accor Key » vise à proposer aux clients un parcours sans contact. Ce projet d'envergure confirme l'ambition de Accor d'innover et d'investir dans des solutions technologiques de haute qualité, pour offrir à ses clients la plus pratique des expériences. L'objectif de ce déploiement est de proposer une solution permettant d'accéder à sa chambre sans clé physique, tout en veillant à ce que les hôtels conservent la dimension humaine appréciée des clients. À leur arrivée, ceux-ci recevront la clé de leur chambre sous forme virtuelle, en téléchargeant sur leur smartphone l'application dédiée du Groupe. Ils auront accès, grâce à leur téléphone portable, à leur chambre, aux salles de réunion et aux ascenseurs. Cette clé virtuelle sera automatiquement désactivée dès le départ de l'hôtel. Suite au succès des programmes pilotes en Amérique du Nord, en Europe et en Asie, le déploiement commencera dans tous les nouveaux hôtels Accor ouvrant en 2021, et s'étendra aux établissements existants, avec pour objectif d'équiper 500 hôtels cette année et au moins 50 % de toutes les chambres du réseau dans les cinq prochaines années. En offrant la possibilité aux clients d'accéder à leur chambre sans clé physique, Accor contribuera également à réduire la quantité de plastique utilisée pour les cartes-clés traditionnelles et celle de carton pour les porte-cartes.

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.

Renforcement des capacités de distribution du Groupe

Pour être au plus près des innovations disponibles sur le marché et en faire profiter ses clients, Accor collabore 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 quelques années, Accor personnalise ses offres en appliquant la puissance du *deep learning* sur ses bases de données afin d'identifier les futurs acheteurs de ses offres et piloter la pression marketing exercée sur eux en s'adaptant à leurs besoins et à leur tolérance au *push* commercial. Grâce à l'intelligence artificielle, le Groupe maximise 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

Accor a diversifié ses canaux de distribution *via* les plateformes de distribution Gekko, VeryChic, ResDiary et Adoria acquises entre 2017 à 2019, pour atteindre des clientèles premium plus larges, d'affaires et loisirs, peu accessibles autrement. Il a noué également 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 en 2019 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 permet 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 au sein de l'écosystème global d'Alibaba. Fliggy, branche voyage d'Alibaba, permet d'effectuer différentes réservations : hôtellerie, restauration, divertissement et autres services *lifestyle*. Cette collaboration joue par ailleurs un rôle capital dans le déploiement du programme de fidélité ALL en permettant aux clients d'Alibaba d'accéder à ses services et ses avantages, 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 du Groupe

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

Renforcement de la connaissance Client et de la personnalisation

Accor a lancé en 2018 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 (habitudes de consommation,

attentes particulières en termes d'accueil, de service, etc.). Grâce à son vaste réseau, la connaissance des clients accumulée au gré de leurs séjours constitue pour Accor un puissant moyen de personnaliser ses relations avec eux, comprendre leurs aspirations, leur proposer des offres qui les intéressent et les satisfaire dans la durée.

Renforcement de l'engagement des clients par la récompense de leur fidélité

Comme d'autres acteurs de l'hospitalité, Accor cherche à accroître son emprise sur ses clients 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'Accor entretient avec ses clients et maximiser leurs expériences autour de services qui suscitent leur engagement dans le temps.

Un écosystème large et attractif

À travers son écosystème d'hospitalité augmenté, Accor se positionne comme un compagnon de voyage offrant à ses clients la gamme de services et d'avantages la plus large qui soit.



Un programme de fidélité fédérateur : « ALL – Accor Live Limitless »

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

Souhaitant renforcer sa distribution, la fidélité de ses clients et imprimer durablement ses marques dans le monde, Accor a lancé en 2019 une nouvelle promesse, « ALL – Accor Live Limitless », incarnée par un nouveau programme de fidélité combinant à la fois une plateforme de distribution et un programme de fidélité expérientiel. Cette plateforme globale de fidélité accompagne 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 accèdent à une offre globale de services et d'expériences allant au-delà du séjour hôtelier, combinée aux avantages négociés dans le cadre de partenariats avec d'autres acteurs, parmi lesquels 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 de ses clients, les partenariats négociés 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 et des profits du Groupe. Se fondant sur l'utilisation des points de fidélité acquis au sein de son écosystème, Accor a également 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.

Des partenariats qui diversifient les circuits de fidélisation du Groupe et renforcent l'attractivité de ALL auprès de nouveaux publics

Une autre façon de renforcer les capacités de fidélisation du Groupe est d'augmenter le nombre de membres de son programme et de capitaliser sur les points forts d'autres programmes.

Intégration des programmes de fidélité de Fairmont, Raffles et Swissôtel

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.

Partenariat avec Huazhu pour intégrer les voyageurs chinois

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 plus 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 Eurostar pour intégrer les 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 des services de *Luggage Free*

Accor a 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 Air France-KLM pour intégrer les 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 renforcé 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 l'attractivité de leur programme de fidélité à travers l'avantage de cette conversion, Accor et Air France-KLM gagnent 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.

Partenariat avec AEG donnant accès à des manifestations sportives et culturelles d'AEG

Accor a renforcé son partenariat avec AEG, leader mondial des manifestations sportives et du spectacle, suite à la conclusion d'un accord portant sur certains sites, festivals et événements exploités par AEG. 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 aux différents actifs internationaux d'AEG, dont les enceintes Qudos Bank Arena Sydney et Barclaycard Arena Hamburg, et 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 permet aux membres ALL d'accéder à des manifestations sportives et culturelles grâce à leurs points.

Partenariat avec Grab pour un accès facilité aux avantages de GrabRewards

Accor a conclu un partenariat stratégique avec Grab, application phare d'Asie du Sud-Est, pour proposer aux membres ALL et Grab un accès à différents avantages et récompenses dans le cadre de leurs voyages. Grab 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 ont 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 40 enseignes hôtelières. En parallèle, les membres ALL bénéficient d'un accès facilité aux nombreux avantages de GrabRewards. 36 millions de personnes utilisent Grab et peuvent désormais découvrir la richesse des avantages de ALL en y adhérant et en utilisant leurs GrabRewards lors de leurs séjours, repas, achats et voyages partout dans le monde. Sur les 67 millions de membres que compte ALL à travers le monde, plus de 19 millions résident en Asie-Pacifique.

Partenariat avec Visa et BNP Paribas offrant de nouvelles possibilités de paiement

Accor a noué des partenariats avec Visa et BNP Paribas en vue de lancer une carte de paiement co-brandée ALL/VISA. Les membres de ALL qui y souscriront pourront l'utiliser pour tout achat du quotidien. Cette carte leur permettra de gagner des points dès le premier euro dépensé, d'accéder à un statut supérieur plus rapidement, de bénéficier de moments privilégiés dans les hôtels Accor, et de vivre des moments inoubliables dans tout son écosystème. Constituant un des piliers majeurs de la stratégie de fidélisation du Groupe, cette carte est un moyen essentiel d'accroître l'engagement des clients pour Accor en les encourageant à séjourner plus fréquemment et avec plus de simplicité dans ses hôtels. Au-delà de maintenir un simple contact avec les membres, la carte de paiement ALL devrait renforcer cette relation et permettre de recruter de nouveaux membres tout en augmentant leur panier moyen. Elle devrait ainsi favoriser la croissance du nombre de membres et accélérer la diversification des sources de revenus du Groupe.

ALL, un outil de fidélisation 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 ses consommations. 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.

Comptes résumés

Compte de résultat consolidé résumé

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2020
CHIFFRE D'AFFAIRES	4 049	1 621
Charges d'exploitation	(3 224)	(2 012)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	825	(391)
Amortissements et provisions	(328)	(274)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	497	(665)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	3	(578)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS RÉSULTATS DES MISES EN ÉQUIVALENCE	501	(1 243)
Produits et charges non courants	177	(958)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	678	(2 201)
Résultat financier	(75)	(108)
Impôts sur les résultats	(138)	62
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	465	(2 247)
Résultat net des activités non poursuivies	20	257
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	485	(1 990)
· dont part du Groupe	464	(1 988)
· dont part des Intérêts minoritaires	21	(2)

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2020
Résultat net – Part du Groupe par action	1,55	(7,71)

Bilan consolidé résumé

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2019*	Déc. 2020
ÉCARTS D'ACQUISITION	1 947	1 879
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	3 130	2 668
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	632	242
DROITS D'UTILISATION	531	377
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	2 224	1 335
Actifs d'impôts différés	218	157
Actifs sur contrats	216	201
Autres actifs non courants	4	3
Actifs non courants	8 903	6 862
Actifs courants	3 274	3 289
Actifs destinés à être cédés	1 761	395
TOTAL ACTIF	13 937	10 546

* Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de Rixos acquis en 2019 (voir Note 8.1).

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2019*	Déc. 2020
Capitaux propres part Groupe	6 822	4 092
Capitaux propres	6 975	4 158
Passifs non courants	4 037	3 456
Passifs courants	2 080	2 606
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	845	326
TOTAL PASSIF	13 937	10 546

* Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de Rixos acquis en 2019 (voir Note 8.1).

Rapport de Accor SA

Le **chiffre d'affaires** de la Société atteint 530,6 millions d'euros à fin décembre 2020 contre 1 217,9 millions d'euros à fin décembre 2019 pour l'ensemble de ses activités. Cette diminution de 56,4 %, soit 687,3 millions d'euros, s'explique principalement par la diminution de facturation des redevances aux hôtels managés et franchisés. En 2020, l'industrie du tourisme s'est détériorée de manière très significative avec l'expansion du Covid-19 dans le monde.

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 2020, la **production immobilisée, les reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges et autres produits** atteignent 74,5 millions d'euros contre 172,8 millions d'euros au 31 décembre 2019. Cette diminution de 98,3 millions d'euros s'explique notamment par une diminution de la valeur des productions immobilisées pour 30,9 millions d'euros et des reprises sur amortissements et provisions et des transferts de charges à hauteur de 66,2 millions d'euros.

Les **charges d'exploitation** s'élèvent à 1 009,9 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 1 446,1 millions d'euros au 31 décembre 2019. Cette diminution de 436,2 millions d'euros s'explique principalement par une diminution des autres achats et charges externes de 344,1 millions d'euros notamment sur les postes de prestations et honoraires extérieurs pour 202,9 millions d'euros suite au gel de projets en 2020, de publicité pour 52,8 millions d'euros, de rabais et remises pour 50,7 millions d'euros, de commissions bancaires pour 40,7 millions suite aux opérations de refinancement de la dette compensée en partie par une augmentation de sponsoring pour 32,1 millions d'euros du fait du démarrage d'un contrat au milieu de l'exercice 2019.

Le recours à l'activité partielle d'une partie du personnel en 2020 et la diminution d'éléments de rémunérations variables contribuent à une diminution des salaires et traitements de 52 millions d'euros. Les dotations d'exploitation sont en diminution de 14,3 millions d'euros, parmi elles, une diminution de 31,9 millions d'euros de dotations aux provisions pour risques et charges, et des augmentations de 7,5 millions d'euros de dotations aux provisions de créances, 7 millions d'euros de dotations aux amortissements et de 3,1 millions de dépréciation des contrats de gestion. Les autres charges d'exploitation diminuent de 14,3 millions d'euros dont 30 millions de redevances Soluxury compensée par une perte sur minimum garanti de 18,1 millions d'euros.

Le **résultat d'exploitation** au 31 décembre 2020 se traduit par une perte de 404,9 millions d'euros contre une perte de 55,4 millions d'euros au 31 décembre 2019, soit une variation de 349,5 millions d'euros.

Le **résultat financier** à fin décembre 2020 affiche une perte de 947,3 millions d'euros contre un profit de 274,4 millions d'euros en décembre 2019, soit une

diminution de 1 221,7 millions d'euros principalement liée à l'augmentation des dotations de provisions pour dépréciations des titres des filiales à la diminution des versements de dividendes de ses filiales.

Le montant des dividendes reçus à fin décembre 2020 s'élève à 79,9 millions d'euros contre 238,8 millions d'euros à fin décembre 2019. Cette diminution s'explique principalement par le contexte de crise sanitaire où des versements de dividendes ont été suspendus.

L'ensemble des **dotations et reprises de provisions financières** a représenté une charge nette de 958,7 millions d'euros à fin 2020, contre un produit net de 87,1 millions d'euros en 2019. Les dotations et reprises de provisions financières concernent principalement les mouvements des dépréciations des titres des filiales. Les dotations les plus significatives concernent les titres des sociétés Accor Invest Group pour 480,2 millions d'euros, Mövenpick Hotels Resort pour 79,8 millions d'euros, AAPC Australie pour 59,5 millions d'euros et Actimos pour 50,4 millions d'euros.

Le **résultat courant avant impôt** présente une perte de 1 352,2 millions d'euros à fin décembre 2020 contre un bénéfice de 219,4 millions d'euros à fin décembre 2019.

Le **résultat exceptionnel** fait apparaître un bénéfice de 294,2 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre une perte de 30,3 millions d'euros au 31 décembre 2019. Le résultat de l'année s'explique notamment par (i) des opérations sur les titres de participation avec la cession des titres de la société Orbis qui a généré une plus-value de 446,8 millions d'euros, l'apport des titres de Accor Polska à Accor Services Poland qui a généré une plus-value de 16,5 millions d'euros, compensées en partie par une moins-value de liquidation de la société Turambar pour 70,7 millions d'euros (compensée par un versement de dividende de la société pour 71 millions d'euros présenté dans les produits financiers de participation), (ii) la constatation d'un produit de 307 millions d'euros au titre du remboursement du précompte mobilier pour lequel une provision pour risque de 53 millions d'euros a été comptabilisée au 31 décembre 2020, (iii) une perte de 258,5 millions d'euros au titre du prêt accordé à sa filiale américaine SBE Ent Holdings et (iv) des charges de restructuration pour 89 millions d'euros principalement liées au projet de transformation et plan de restructuration lancé par Accor en 2020 afin d'achever sa transition vers un modèle « asset-light ».

Au 31 décembre 2020, l'**impôt sur les bénéfices** se compose d'un boni de 1,7 million d'euros au titre de l'intégration fiscale et d'un produit d'impôt de 1,8 million d'euros, contre un boni de 13,2 millions d'euros et un produit d'impôt de 6 millions d'euros, au 31 décembre 2019.

Le résultat net de la Société au 31 décembre 2020 affiche une perte de 1 054,5 millions d'euros contre un bénéfice de 208,4 millions d'euros au 31 décembre 2019.

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

Résultats des cinq derniers exercices clos de Accor SA

Nature des opérations (en millions d'euros)	2016	2017	2018	2019	2020
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	854	870	848	813	784
Capital en nombre d'actions	284 767 670	290 122 153	282 607 800	270 932 350	261 382 728
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	895	915	992	1 218	531
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	(879)	3 596	362	90	(33)
Impôts sur les bénéfices	(24)	(60)	(19)	(19)	(3)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(9)	3 698	(60)	(208)	(1 055)
Montant des bénéfices distribués	299	305	297	284 ⁽¹⁾	-
Résultats par action (en unités)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	(3,01)	12,60	1,35	0,40	(0)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(0,03)	12,75	(0,21)	(0,77)	(4)
Dividende net attribué à chaque action	1,05	1,05	1,05	- ⁽¹⁾	-
Personnel					
Nombre de salariés ⁽²⁾	1 275	1 285	1 343	1 419	1 298
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	149	152	171	196	141

(1) Le 2 avril 2020, le Groupe a annoncé la décision du Conseil d'administration de retirer sa proposition de paiement du dividende prévu.

(2) Effectif à la charge de Accor.

ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 29 AVRIL 2021



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

Dans le contexte de l'épidémie de Covid-19 et afin de tenir compte des mesures prises par les autorités pour freiner sa propagation ainsi que des recommandations de sécurité sanitaire, le Président-directeur général de la Société, sur délégation du Conseil d'administration, 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, au siège social de la Société situé 82, rue Henri Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux, conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2020-321 du 25 mars 2020 telle que modifiée et prorogée.

En effet, à la date de la présente publication, plusieurs mesures administratives limitant ou interdisant les déplacements ou les rassemblements collectifs pour des motifs sanitaires font obstacle à la présence physique à l'Assemblée Générale de ses membres.

L'Assemblée Générale sera retransmise en direct sur le site Internet de la Société et la vidéo sera également disponible en différé dans le délai prévu par la réglementation.

Les actionnaires sont invités à consulter régulièrement 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 et aux impératifs sanitaires qui pourraient intervenir postérieurement à la publication de la présente brochure.

Les actionnaires sont convoqués en Assemblée Générale Mixte le 29 avril 2021 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 situé 82, rue Henri Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux, 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 2020

Deuxième résolution : approbation des rapports et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020

Troisième résolution : affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2020

Quatrième résolution : approbation du rapport sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (*say on pay ex post*)

Cinquième 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 2020 ou attribués au

titre du même exercice à Monsieur Sébastien Bazin en qualité de Président-directeur général (*say on pay ex post*)

Sixième résolution : approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2021 (*say on pay ex ante*)

Septième résolution : approbation de la politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2021 (*say on pay ex ante*)

Huitième résolution : approbation du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées par les articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce

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

À caractère extraordinaire

Dixième résolution : autorisation au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues

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

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

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

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

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

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

Dix-septième résolution : limitation du montant global des augmentations de capital pouvant être réalisées en vertu des délégations précédentes

Dix-huitième résolution : délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social

Dix-neuvième résolution : autorisation au Conseil d'administration pour procéder à l'attribution gratuite d'actions sans conditions de performance au profit de salariés du groupe Accor

Vingtième résolution : modifications statutaires

À caractère ordinaire

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

Vingt-deuxième résolution : pouvoirs pour formalités

PRÉSENTATION DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 29 AVRIL 2021



Approbation des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020

La **première résolution** a pour objet d'approuver les comptes sociaux de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 ainsi que le rapport sur lesdits comptes, tels qu'ils ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa séance du 23 février 2021, se traduisant par une perte nette de 1 054 millions d'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 2020.

La **deuxième résolution** porte sur l'approbation des comptes consolidés du groupe Accor pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 ainsi que le rapport sur lesdits comptes, se traduisant par un chiffre d'affaires consolidé de 1 621 millions d'euros et un résultat net part du Groupe de - 1 988 millions d'euros.

Le détail de ces comptes annuels figure dans le Document d'enregistrement universel 2020 de la Société.

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2020

La **troisième résolution** soumet à votre approbation l'affectation du résultat de l'exercice 2020.

En considération des circonstances exceptionnelles liées à la pandémie Covid-19, le Conseil d'administration propose

à l'Assemblée Générale d'approuver l'affectation de l'intégralité des pertes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, s'élevant à 1 054 520 149,96 euros, au compte « report à nouveau », qui s'élèvera ainsi à 2 187 132 705,58 euros.

Approbation du rapport sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (say on pay ex post)

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, il vous est proposé d'approuver dans le cadre de la **quatrième 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 2020, tels que ces éléments sont présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans la section 3 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2020.

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 2020 ou attribués au titre de ce même exercice à M. Sébastien Bazin en sa qualité de Président-directeur général (say on pay ex post)

En application du II de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, il vous est proposé d'approuver dans le cadre de la **cinquième 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 2020 ou attribués au titre de ce même exercice à Monsieur Sébastien Bazin, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement

d'entreprise figurant dans la section 3 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2020, dont une présentation synthétique figure en annexe du présent rapport.

Tel que plus amplement détaillé dans la section 3.5.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise, il est rappelé que le Conseil d'administration a fait usage, au cours de

l'exercice écoulé, de sa faculté d'adapter temporairement les éléments fixes et variables composant la rémunération de Monsieur Sébastien Bazin approuvés par l'Assemblée Générale du 30 juin 2020 pour tenir compte des circonstances exceptionnelles liées à la pandémie Covid-19 et de ses conséquences économiques, et ce conformément aux termes de la politique de rémunération 2020 du Président-directeur général de la Société.

Notamment, sur proposition du Président-directeur général, le Conseil d'administration a décidé de réduire la rémunération fixe de M. Bazin de 25 % du 1^{er} avril au 31 décembre 2020. En outre, le Conseil a constaté que l'ampleur de la crise sanitaire et son impact sur l'activité et la performance du Groupe ne permettaient plus la mesure de l'atteinte de certaines conditions de performance auxquelles était soumise la rémunération variable,

et que d'autres avaient perdu toute pertinence pour mesurer la performance du Groupe et de son dirigeant, compte tenu du contexte. En conséquence, le Conseil a décidé, à l'instar de ce qui a été décidé pour l'ensemble des salariés du Groupe, de plafonner le montant de sa rémunération variable à 50 % du montant de référence initial, et en a soumis le versement à l'atteinte de deux conditions de performance : l'une relative à l'EBITDA en ligne avec le budget 2020 révisé, et l'autre relative au plan d'économies en ligne avec le montant d'économies arrêté par le Conseil en avril 2020.

Il est également précisé que le versement des éléments de rémunération variable dus à Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 est conditionné à l'approbation de cette résolution.

Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021 (say on pay ex ante)

En application du II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, il vous est proposé d'approuver dans le cadre des **sixième et septième résolutions**, respectivement, la politique de rémunération du Président-directeur général ainsi que celle des administrateurs, au titre de l'exercice 2021. Cette politique de rémunération des mandataires sociaux est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant respectivement aux sections 3.5.1 et 3.5.2 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2020.

Il est précisé que, conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, si ces résolutions n'étaient pas approuvées, la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale du 30 juin 2020 continuerait de s'appliquer et le Conseil d'administration soumettrait à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale une politique de rémunération révisée.

Rapport spécial sur les conventions réglementées

La **huitième résolution** a pour objet l'approbation du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

Le Conseil d'administration en date du 23 février 2021 a constaté qu'aucune nouvelle convention réglementée n'avait été conclue et autorisée au cours de l'exercice

écoulé. Le rapport spécial des Commissaires aux comptes est reproduit à la section 3.12 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2020 et présente les conventions réglementées conclues au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

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

La **neuvième 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 applicable et le Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

En vertu de cette autorisation, le nombre maximal d'actions Accor pouvant être acquises par la Société est fixé à 10 % du capital social (étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la date de l'Assemblée Générale), le prix maximum de rachat étant fixé à 70 euros par action. En conséquence, le montant maximal de l'opération pourrait s'élever, le cas échéant, à 1,83 milliard d'euros.

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

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

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

Dans le cadre du programme de rachat d'envergure annoncé en février 2018 pour deux ans et un montant cumulé maximum de 1,35 milliard d'euros, 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, ces actions ayant été annulées.

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.

Au 31 décembre 2020, Accor ne détient aucune action propre.

Autorisations financières portant sur le capital de la Société

Par les **onzième à seizième résolutions**, il vous est proposé de renouveler les délégations consenties au Conseil d'administration pour augmenter le capital de la Société.

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

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

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

En tout état de cause et en vertu de la **dix-septième résolution**, le montant global des augmentations de capital qui pourraient être réalisées ne pourra dépasser 50 % du capital social (étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la date de l'Assemblée Générale), pour les augmentations

de capital social réalisées en vertu des délégations conférées par les onzième à seizième résolutions (soit à titre indicatif environ 392 millions d'euros à la date du présent rapport).

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

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

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

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

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

Le détail des utilisations des précédentes autorisations conférées au Conseil d'administration figure à la section « 3.11 Autorisations en matière d'augmentations de capital » des Documents d'enregistrement universel 2019 et 2020 de la Société.

Tableau synthétisant les montants des autorisations sollicitées

#	Nature de la délégation	Résolution	Prix d'émission des actions	Montant nominal maximal autorisé	Limitations globales 17 ^e résolution	
1.	Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription	11 ^e		50 % du capital (env. 392 millions d'euros ⁽¹⁾)		
2.	Augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription					
	• Par offre au public		Au moins égal au prix minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission	10 % du capital (env. 78 millions d'euros ⁽¹⁾)		
	• Par offre visée au 1 ^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier	12 ^e		10 % du capital (env. 78 millions d'euros ⁽¹⁾)	10 % du capital (env. 78 millions d'euros ⁽¹⁾)	50 % du capital (env. 392 millions d'euros ⁽¹⁾)
3.	Augmentation de capital en cas de demandes excédentaires	13 ^e	Identique à celui de l'émission initiale	15 % de l'émission initiale		
4.	Augmentation de capital pour rémunérer des apports en nature	14 ^e		10 % du capital (env. 78 millions d'euros ⁽¹⁾)		
5.	Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	15 ^e		50 % du capital (env. 392 millions d'euros ⁽¹⁾)		

(1) À la date du présent rapport.

Augmentation de capital réservée aux salariés

La **dix-huitième 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.

Le 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 de la Société.

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

Il n'est pas prévu de nouveau plan en 2021, cette résolution vous étant proposée en application de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce.

Autorisation d'attribution gratuite d'actions aux salariés

Il vous est demandé par la **dix-neuvième résolution** d'autoriser le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions, existantes ou à émettre, au profit de membres, ou certaines catégories d'entre eux, du personnel salarié du groupe Accor.

Compte tenu de l'impact sur les salariés des conséquences économiques liées à la pandémie Covid-19 et afin de préparer la reprise, il est en effet envisagé de mettre en place un plan exceptionnel de rétention des talents du Groupe. Les actions gratuites attribuées au titre de cette délégation s'inscriraient dans cet objectif de motivation et de fidélisation des talents dont le Groupe a besoin pour préparer la reprise d'activité durant les deux prochaines années.

En outre, la crise sanitaire a également eu un impact économique sur les salariés qu'un tel plan permettrait de pallier partiellement. Ainsi, il est rappelé que la Direction générale avait décidé, en mai 2020, de réduire de 50 % la rémunération variable potentielle au titre de 2020 de l'ensemble des salariés et que certains cadres avaient accepté de diminuer leur rémunération fixe de 10 % pendant trois mois. Il est également souligné que le niveau

d'atteinte des conditions de performance auxquelles était soumis le plan de co-investissement 2017 n'a permis l'acquisition d'aucune action de performance en 2020.

Le Conseil d'administration ne pourrait pas utiliser cette délégation au profit du dirigeant mandataire social.

L'attribution des actions gratuites sera soumise à une condition de présence dans le Groupe des bénéficiaires à l'issue d'une période de 2 ans.

Le nombre total d'actions gratuites susceptibles d'être ainsi attribuées et d'actions susceptibles d'être souscrites ou acquises ne pourra excéder 0,2 % du capital de la Société.

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

Il est précisé à toutes fins utiles que la délégation consentie au Conseil d'administration au titre de la 31^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2019 pour une durée de 38 mois relative à l'émission d'actions gratuites au profit de salariés ou dirigeants mandataires sociaux dont l'acquisition peut être subordonnée à la satisfaction de conditions de performance restera en vigueur conformément à ses termes.

Modifications statutaires

La **vingtième résolution** propose de modifier l'article 1 des statuts de la Société afin de le mettre en harmonie avec les dispositions de l'ordonnance n° 2020-1142 du 16 septembre 2020 portant création, au sein du Code de commerce, d'une division spécifique aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé ou sur un système multilatéral de négociation.

Le second alinéa de l'article 1 des statuts serait ainsi modifié par l'ajout d'un renvoi aux articles L. 22-10-3 à L. 22-10-17 du Code de commerce relatifs au Conseil d'administration et à la direction générale des sociétés anonymes dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

Il est précisé que l'ordonnance n° 2020-1142 a opéré une nouvelle codification à droit constant et n'a en conséquence pas modifié les règles de fond applicables à la Société.

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

Enfin, par la **vingt-et-unième 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 et Administratrice référente. Ce comité *ad hoc* se prononcerait sur avis d'un conseil financier qu'il aura choisi.

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

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

Pouvoirs pour formalités

La **vingt-deuxième 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 2020 du Président-directeur général

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe annuelle	771 875 €	<p>Il est rappelé que, en considération des circonstances exceptionnelles liées à la crise sanitaire, le Conseil d'administration a notamment décidé le 2 avril 2020 d'accepter la proposition du Président-directeur général de réduire sa rémunération fixe de 25 % afin de verser le montant équivalent au Fonds ALL Heartist. Cette baisse de rémunération a été mise en œuvre à compter du 1^{er} avril 2020 jusqu'au 31 décembre 2020.</p> <p>En conséquence, la rémunération fixe annuelle de M. Sébastien Bazin pour l'exercice 2020 s'est élevée à 771 875 euros.</p> <p>Ce montant a été versé mensuellement au cours de l'exercice 2020.</p>
Rémunération variable annuelle	625 000 €	<p>Prenant acte des circonstances exceptionnelles et imprévisibles de la crise sanitaire sur les activités du Groupe, et donc sur les résultats, et faisant usage de sa faculté, au titre de la politique de rémunération, d'adapter exceptionnellement les critères de performance de la rémunération variable du Président-directeur général en raison de l'impact de la crise sanitaire, le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, décidé de plafonner le montant maximum de sa rémunération variable à 50 % du montant de référence brut et de remplacer les critères quantitatifs et qualitatifs précédemment arrêtés par deux critères : (i) Excédent brut d'exploitation (EBITDA) 2020 en ligne avec le budget révisé en juin 2020 (pour un poids de 50 %) et (ii) Plan d'économies 2020 en ligne avec le montant d'économies arrêté par le Conseil d'administration en avril 2020 (pour un poids de 50 %). Ce plafond et ces critères ont été modifiés de façon identique pour l'ensemble des salariés du Groupe.</p> <p>En conséquence, le montant de la rémunération variable de M. Sébastien Bazin pouvait représenter de 0 % à 100 % d'un montant de référence de 625 000 euros, soit de 0 % à 66 % de sa rémunération fixe annuelle initiale, en fonction du niveau d'atteinte des objectifs fixés par le Conseil d'administration rappelés ci-dessous :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excédent brut d'exploitation (EBITDA) 2020 en ligne avec le budget 2020 révisé en juin 2020 (50 %) ; • Plan d'économies 2020 en ligne avec le montant d'économies arrêté par le Conseil d'administration en avril 2020 (50 %). <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 23 février 2021, la rémunération variable de Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2020 à 625 000 euros, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 312 500 euros au titre de l'objectif d'excédent brut d'exploitation (EBITDA) 2020 en ligne avec le budget 2020 révisé en juin 2020 ; • 312 500 euros au titre de l'objectif lié au Plan d'économies 2020 en ligne avec le budget présenté au Conseil d'administration d'avril 2020. <p>Il en résulte que la rémunération variable annuelle de M. Sébastien Bazin représente 66 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de 2020, avant réduction de 25 % entre le 1^{er} avril et le 31 décembre 2020.</p> <p>Il est rappelé que le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2020 est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle 2021.</p>
Rémunération exceptionnelle	NA	M. Sébastien Bazin n'a pas bénéficié de rémunération exceptionnelle au cours de l'exercice 2020

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice

Montants ou valorisation comptable soumis au vote

Présentation

Actions de performance	Nombre d'actions = 108 512 (2 375 002 €)	Présentation
		<p>Devant l'ampleur de la crise sanitaire, le 14 mai 2020, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ayant estimé que les conditions de performances discutées le 19 février 2020 n'étaient plus pertinentes compte tenu des circonstances exceptionnelles affectant l'exercice 2020, a notamment décidé d'adapter, avant l'émission du plan et pour l'année 2020 uniquement, les conditions de performance internes en leur substituant un critère de performance interne unique lié aux économies de coûts par rapport au Budget, pour un poids de 70 %. Pour les deux années suivantes, les conditions de performance internes initialement discutées restent inchangées.</p> <p>Le Conseil d'administration a également revu l'indice utilisé comme référence pour le critère de TSR. L'indice Eurostoxx 600 Travel & Leisure ayant significativement évolué durant l'exercice 2020, au point d'être composé en majorité de sociétés de jeux en ligne (dont la performance a particulièrement progressé durant la crise du Covid-19), il n'était plus représentatif pour comparer la performance du TSR de la Société. Il a donc été adapté au profit d'un indice composé de sociétés hôtelières européennes et internationales (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Hyatt, Marriott, IHG). Ainsi, et conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2020 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 30 juin 2020, M. Sébastien Bazin a bénéficié de l'attribution de 108 512 actions de performance, représentant 250 % de sa rémunération fixe annuelle brute initiale (soit 0,04 % du capital de la Société au 31 décembre 2020), soumises aux conditions de performance suivantes :</p> <p>(i) Conditions internes :</p> <p>En 2020 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • économies par rapport au Budget (70 %), et <p>En 2021 et 2022 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget (50 %), et • <i>Free Cash Flow</i> (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel par rapport au Budget (20 %) ; <p>(ii) Condition externe : du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2022 : évolution du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de Accor comparée à l'évolution du TSR de l'indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG) (30%).</p> <p>Les conditions de performance de ces plans seront mesurées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pour les conditions internes : d'une part à l'issue de l'année 2020 pour la condition liée aux économies de coûts et d'autre part à l'issue de la période de mesure pour les conditions internes initiales applicables aux années 2021 et 2022 (<i>i.e.</i> critères liés à l'EBITDA et au <i>Free Cash Flow</i>). Le taux définitif de réalisation des conditions internes sera égal à la moyenne pondérée de ces deux taux de réalisation intermédiaires ; et • pour la condition externe : à l'issue des trois ans de la période de mesure. <p>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.</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 du TSR de l'indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG), l'acquisition est déclenchée à partir d'un taux de réalisation de la condition d'au moins 90 %. Le caractère confidentiel des autres objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics), ne permet d'en divulguer le pourcentage d'atteinte. À l'issue de la période de mesure, la non-atteinte d'un objectif cible, pour une condition de performance, peut être compensée par le dépassement éventuel de l'objectif cible sur une autre condition. Toutefois, l'acquisition finale est plafonnée à 100 % du nombre d'actions initialement attribuées. Pour acquérir définitivement le nombre d'actions initialement attribuées, les bénéficiaires sont également soumis à une condition de présence. En effet, pour acquérir définitivement l'intégralité des actions initialement attribuées, sous réserve du niveau de satisfaction des conditions de performance, M. Sébastien Bazin devra être dirigeant de la Société de façon continue jusqu'au 28 mai 2023 inclus, sauf décès, invalidité ou départ en retraite. En cas de cessation du mandat de dirigeant avant la date d'acquisition, le dirigeant perdra immédiatement le droit de recevoir la totalité des actions initialement attribuées, et ce quel que soit le niveau de satisfaction des conditions de performance, sauf décision contraire du Conseil d'administration.</p>
Rémunération en qualité d'Administrateur	NA	M. Sébastien Bazin ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur. (anciennement appelée jetons de présence).

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Valorisation des avantages de toute nature	37 349 €	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2020 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 30 juin 2020, 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 100 heures pour 2020.
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. Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2020 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 30 juin 2020, 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"> • retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital au cours des trois derniers exercices ; • <i>Free Cash Flow</i> opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ; • taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices. <p>La mesure de la performance se fera comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ; • si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ; • si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due. <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. Au cours de l'exercice 2020, 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.
Régimes de retraite supplémentaire	0 € perçu	<p>Les caractéristiques des régimes de retraite supplémentaire sont précisées dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2020 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 30 juin 2020.</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> <p>Ces deux régimes ont été externalisés par le Groupe auprès d'un organisme habilité, auprès duquel sont versées les primes afférentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • « 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 8 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de huit PASS. Conformément aux dispositions du Code de la Sécurité sociale, les participants conservent leurs droits au titre de ce régime en cas de départ de l'entreprise avant la liquidation de leur retraite. Le montant de la cotisation versée au titre de 2020 à un organisme assureur dans le cadre de ce régime pour M. Sébastien Bazin s'élève à 26 327 euros. Le montant estimatif de la rente annuelle de M. Sébastien Bazin au titre de ce régime s'élève, à la date de clôture de l'exercice, à 2 304 euros. <p>Pour la quote-part de cotisation correspondant au plafond d'exonération sociale (5 % de la rémunération dans la limite de cinq PASS), la Société verse le forfait social de 20 % sur la base du montant total de la cotisation employeur et le bénéficiaire a à sa charge le paiement de la Contribution sociale généralisée (CSG) et de la Contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS) sur la base du montant individuel qui lui a été accordé.</p> <p>Sur la quote-part de cotisation supérieure au plafond susvisé, la Société verse les cotisations de sécurité sociale (part patronale) et le bénéficiaire a à sa charge le paiement de la CSG, de la CRDS et des cotisations de sécurité sociale (part salariale).</p>

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice

Montants ou valorisation comptable soumis au vote

Présentation

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire (suite)	0 € perçu	<p>• « Article 39 » : M. Sébastien Bazin dirigeant mandataire social de la Société bénéficiaire toujours potentiellement des droits au titre de ce régime dont les caractéristiques sont détaillées ci-dessous. Il est rappelé qu'en application de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels à prestations définies, ce régime a été gelé et aucun nouveau droit conditionnel à prestations n'a été alloué au titre de périodes d'emploi postérieures au 31 décembre 2019.</p> <p>Pour acquérir annuellement des droits, M. Sébastien Bazin devait avoir une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS et avoir rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année considérée.</p> <p>Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever sa carrière dans le Groupe. À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. Le règlement du régime prévoit toutefois la possibilité de maintenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les droits potentiels au titre du régime en cas de révocation après l'âge de 55 ans, de mise en préretraite sur la période allant du départ de la Société jusqu'à la date de liquidation des droits au titre du régime de retraite de base, ou d'invalidité de 2^e ou 3^e catégorie au sens de la Sécurité sociale avant la liquidation des droits à retraite supplémentaire ; • les droits dérivés en cas de décès avant la liquidation des droits à retraite supplémentaire. <p>La rente servie par ce régime sera réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies (« Article 83 ») décrit ci-dessus et issu des cotisations versées au titre des exercices antérieurs à 2020.</p> <p>Il a acquis progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime, jusqu'au 31 décembre 2019, en fonction de sa rémunération de référence annuelle (la rémunération de référence annuelle étant définie comme le salaire annuel brut de base, la rémunération variable et les éventuelles primes exceptionnelles versées au cours de l'exercice considéré). Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • part de la rémunération de référence comprise entre 4 PASS et 8 PASS : 1 % ; • part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 2 % ; • part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 3 % ; • part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 2 %. <p>Le versement de la rente servie par ce régime de retraite supplémentaire à prestations définies était soumis à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %) ; • <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %). <p>Le niveau d'atteinte des conditions de performance a été validé chaque année par le Conseil d'administration.</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 jusqu'au 31 décembre 2019.</p> <p>En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le montant de la rente annuelle brute acquise ne pourra excéder 30 % de la dernière rémunération de référence annuelle ; • considérant que sa rémunération dépasse 12 PASS, le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) lors de la liquidation de sa retraite sera plafonné à 35 % de la moyenne de ses trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de 10 ans précédant son départ en retraite. <p>Les droits potentiels de M. Sébastien Bazin au titre de ce régime ont été estimés, au 31 décembre 2020, à 246 126 euros.</p> <p>À ce jour, les charges sociales et fiscales pesant sur ce régime sont les suivantes : sur option irrévocable, la Société a choisi de calculer le montant de sa contribution sur les rentes servies aux retraités au taux de 32 % pour les rentes liquidées à compter du 1^{er} janvier 2013 et de 16 % pour celles liquidées avant le 1^{er} janvier 2013. De son côté, le bénéficiaire est soumis, comme pour tout revenu de remplacement, à la CSG et à la CRDS, ainsi qu'à une cotisation maladie et à une Contribution additionnelle de solidarité pour l'autonomie (CASA) sur le montant de sa rente. Dans le cas spécifique des rentes issues des régimes de retraite à prestations définies, une contribution sociale est à la charge du bénéficiaire de la rente, dont le taux varie en fonction du montant de la rente et de sa date de liquidation.</p>

PROJETS DE RÉSOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 29 AVRIL 2021



À caractère ordinaire

PREMIÈRE RÉSOLUTION

Approbation des rapports et des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2020

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 2020, 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 2020 en application du (4) de l'article 39 du même Code.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

Approbation des rapports et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020

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 2020, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

TROISIÈME RÉSOLUTION

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2020

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

1. en considération des circonstances exceptionnelles liées à la pandémie Covid-19, constatant que les comptes arrêtés au 31 décembre 2020 et approuvés par la présente Assemblée font ressortir une perte nette de l'exercice 2020 de 1 054 520 149,96 euros et que le report à nouveau au 31 décembre 2020 s'élève à 3 241 652 855,54 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 2020 au report à nouveau, qui est ainsi porté à 2 187 132 705,58 euros ; et
2. **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	2017	2018	2019
Dividende total <i>(en euros)</i>	304 628 260,65	296 738 190	0
Dividende par action <i>(en euros)</i>	1,05	1,05	0

QUATRIÈME RÉSOLUTION

Approbation du rapport sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (say on pay ex post)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, **approuve**, en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, telles que présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans la section 3 du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2020.

CINQUIÈME 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 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Sébastien Bazin en qualité de Président-directeur général (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. 22-10-34 du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Sébastien Bazin, en sa qualité de Président-directeur général tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans la section 3 du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2020, ainsi qu'en annexe du rapport du Conseil d'administration sur les résolutions.

SIXIÈME RÉSOLUTION**Approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2021 (say on pay ex ante)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, **approuve**, en application du II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération du Président-directeur général telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans la section 3.5.1 du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2020.

SEPTIÈME RÉSOLUTION**Approbation de la politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2021 (say on pay ex ante)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, **approuve**, en application de II de l'article L. 22-10-8 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 la section 3.5.2 le document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2020.

HUITIÈME RÉSOLUTION**Approbation du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées par les articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, **prend acte** qu'aucune convention nouvelle n'a été conclue au cours de l'exercice écoulé et **approuve** les termes de ce rapport.

NEUVIÈME 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. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et du Règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché et du Règlement Délégué (UE) n° 2016/1052 du 8 mars 2016 :

1. **autorise** le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à opérer sur les actions ordinaires de la Société. Le Conseil d'administration pourra procéder ou faire procéder à des achats, cessions ou transferts des actions ordinaires de la Société, dans le respect des textes susvisés, en vue des affectations suivantes :
 - annulation ultérieure des actions ordinaires acquises, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée en vertu de la dixième résolution de la présente Assemblée Générale, ou de toute résolution ayant le même objet que celle-ci qui viendrait à être autorisée par une autre Assemblée Générale des actionnaires de la Société,
 - mise en œuvre de tous plans d'actionnariat salarié, notamment de plans d'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 du Code de commerce, de plans d'épargne Groupe (ou plans assimilés) dans le cadre des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants et L. 22-10-56 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 ;

- poursuite de tout autre but autorisé ou toute opération ou pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'Autorité des marchés financiers. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;
- 2. fixe** à 10 % du capital social (étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale) le nombre maximal d'actions ordinaires susceptibles d'être acquises, à 70 euros (hors frais d'acquisition) le prix d'achat maximal par action et, en application de l'article R. 225-151 du Code de commerce à 1,83 milliard d'euros le montant maximal de l'opération, et **délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, le pouvoir d'ajuster ce prix d'achat maximal afin de tenir compte de l'incidence sur la valeur de l'action d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres ; 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

DIXIÈME RÉSOLUTION

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

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

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

- 2. confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions fixées par la loi, pour :

- procéder à cette ou ces réductions de capital,
- en arrêter le montant définitif, en fixer les modalités et en constater la réalisation,
- imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes,
- affecter la fraction de la réserve légale devenue disponible en conséquence de la réduction de capital,
- constater la réalisation de la ou des réductions de capital consécutives aux opérations autorisées dans le cadre de la présente résolution,
- procéder à la modification corrélative des statuts et, généralement, faire le nécessaire à la bonne fin de cette opération,

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

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

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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-132 à L. 225-134, L. 228-91 à L. 228-93 et L. 22-10-49 et suivants :

1. **délègue** au Conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou devises étrangères ou unités de compte fixées par référence à plusieurs devises, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, étant précisé d'une part, que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles et, d'autre part, que la présente autorisation s'entend sans préjudice de la compétence attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Conseil d'administration pour émettre des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants ;
 2. **décide** que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 50 % du capital social (étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
 3. **décide** en outre que le montant nominal maximal des obligations ou autres titres de créance donnant accès à des titres de capital à émettre, susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, est de 9,15 milliards d'euros ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises ou unités de compte ;
 4. **décide** que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.
- Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, une ou plusieurs des facultés ci-après :
- limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix,
 - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
5. **décide** que toute émission de bons de souscription d'actions à émettre de la Société susceptible d'être réalisée, pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes ;
 6. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;
 7. **constate** et décide en tant que de besoin que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
 8. **décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - décider l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre,
 - décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
 - déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital et de la ou des émission(s) à réaliser, notamment la nature, les caractéristiques et les modalités des valeurs mobilières à émettre, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, le prix et la date de jouissance des titres à émettre, les modalités de leur libération, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société ou de sociétés dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination,
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter

la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,

- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger par tous moyens, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales et réglementaires,
 - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
 - à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
 - fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder à la modification corrélative des statuts,
 - d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ; et
9. **décide** que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

DOUZIÈME RÉSOLUTION

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

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

1. **délègue** au Conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, par offre au public à l'exclusion des offres visées au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à

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

2. **décide** que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10 % du capital social (étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
3. **décide** que ces augmentations de capital pourront résulter de l'exercice d'un droit d'attribution, par voie de conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon, ou de toute autre manière, résultant de toutes valeurs mobilières émises par toute société dont la Société détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital, sous réserve de l'autorisation par l'assemblée générale de cette dernière ;
4. **décide** en outre que le montant nominal maximal des obligations ou autres titres de créance donnant accès à des titres de capital à émettre, susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 1,83 milliard d'euros, ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises ou unités de compte ;
5. **décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières à émettre au titre de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'administration en application des articles L. 225-135 et L. 22-10-51 du Code de commerce, la faculté de conférer aux actionnaires un délai de priorité de souscription, d'une durée qui ne pourra être inférieure à trois jours de bourse et selon des modalités qu'il fixera en conformité avec les

dispositions légales et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée. Ce délai de priorité ne donne pas lieu à la création de droits négociables et devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire ; il pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible, étant précisé que les titres non souscrits ainsi feront l'objet d'un placement public en France ou à l'étranger ou sur le marché international ;

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

- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder à la modification corrélative des statuts,
 - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ; et
- 11. décide** que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

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

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

- 1. délègue** au Conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, par offre s'adressant à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs tels que visés au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou devises étrangères ou unités de compte fixées par référence à plusieurs devises, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, étant précisé d'une part, que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles et d'autre part que la présente autorisation s'entend sans préjudice de la compétence attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Conseil d'administration pour émettre des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants ;
 - 2. décide** que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10 % du capital social (étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente
- Assemblée Générale), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
- 3. décide** que ces augmentations de capital pourront résulter de l'exercice d'un droit d'attribution, par voie de conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon, ou de toute autre manière, résultant de toutes valeurs mobilières émises par toute société dont la Société détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital, sous réserve de l'autorisation par l'assemblée générale de cette dernière ;
 - 4. décide** en outre que le montant nominal maximal des obligations ou autres titres de créance donnant accès à des titres de capital à émettre, susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 1,83 milliard d'euros, ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises ou unités de compte ;
 - 5. décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières à émettre au titre de la présente résolution ;
 - 6. décide** que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou autres valeurs mobilières, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou les deux des facultés ci-après :
 - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;
 - 7. décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;
 - 8. constate et décide** en tant que de besoin que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
 - 9. décide** que :
 - le prix d'émission des actions ordinaires émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission, après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance,
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimal défini à l'alinéa précédent,

- la conversion, le remboursement ou généralement la transformation en actions de chaque valeur mobilière donnant accès à des titres de capital à émettre se fera, compte tenu de la valeur nominale de l'obligation ou de ladite valeur mobilière, en un nombre d'actions tel que la somme perçue par la Société, pour chaque action, soit au moins égale au prix de souscription minimal défini au premier alinéa du présent paragraphe ;

10. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

- décider l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre,
- arrêter la liste ou la catégorie des personnes auxquelles l'émission sera réservée,
- décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
- déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital, de la ou des émission(s) à réaliser, notamment la nature, les caractéristiques et les modalités des valeurs mobilières à émettre, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, le prix et la date de jouissance des titres à émettre, les modalités de leur libération, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société ou de sociétés dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination,
- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou aux valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger par tous moyens, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales et réglementaires,
- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,

- fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder à la modification corrélative des statuts,
- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ; et

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

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

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

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

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

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

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

1. **délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, les pouvoirs nécessaires pour procéder, hors offre publique d'échange, à des augmentations du capital social par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières diverses donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société, d'un montant nominal maximal ne pouvant excéder 10 % du capital social (étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale), en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 ne sont pas applicables, étant précisé que la présente autorisation s'entend sans préjudice de la compétence attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Conseil d'administration pour émettre des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants ;
2. **décide** en outre que le montant nominal maximal des obligations ou autres titres de créance donnant accès à des titres de capital à émettre, susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 1,83 milliard d'euros, ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises ou unités de compte ;
3. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;
4. **décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente résolution, et notamment pour fixer la nature et le nombre de valeurs mobilières à créer, leurs caractéristiques et les modalités de leur émission, approuver l'évaluation des apports et l'octroi des avantages particuliers, de réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers et, concernant lesdits apports, en constater la réalisation, imputer tous frais, charges et droits sur les primes, augmenter le capital social et procéder à la modification corrélative des statuts ;
5. **précise** que conformément à la loi, le Conseil d'administration statuera, s'il est fait usage de la présente délégation, sur le rapport d'un ou

plusieurs Commissaires aux apports conformément à l'article L. 225-147 du Code de commerce ; et

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

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

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

1. **délègue** au Conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, le cas échéant conjointement avec une augmentation de capital en numéraire réalisée en vertu des onzième à quizième résolutions de la présente Assemblée Générale, et sous forme d'émission d'actions nouvelles ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes ;
2. **décide** que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 50 % du capital social (étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
3. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;
4. **décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment :
 - d'arrêter toutes les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment fixer le montant et la nature des réserves et primes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet et procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions,

- de décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables, que les actions correspondantes seront vendues et que les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par le Code de commerce,
 - de prendre toutes les dispositions utiles et conclure tous accords afin d'assurer la bonne fin de la ou des opérations envisagées et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente délégation ainsi que procéder à la modification corrélative des statuts ; et
5. **décide** que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

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

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

1. de fixer à 50 % du capital social (étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale) le montant nominal maximal global des augmentations de capital social, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées au Conseil d'administration par les onzième à seizième résolutions ; et
2. de fixer à 10 % du capital social (étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale) le montant nominal maximal global des augmentations de capital social, immédiates ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées au Conseil d'administration par les douzième à quinzième résolutions,

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

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise, d'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 complémentaires du Conseil d'administration et spécial des Commissaires aux comptes relatifs à l'utilisation de la 14^e résolution de l'Assemblée Générale du 30 juin 2020, et conformément aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et L. 225-129-2, 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 plans d'épargne entreprise mis en place au sein du groupe Accor, étant précisé que la présente résolution pourra être utilisée pour mettre en œuvre des formules structurées ;
2. **autorise** le Conseil d'administration, dans le cadre de cette ou ces augmentations de capital, à attribuer gratuitement des actions ou d'autres titres donnant accès au capital, à titre de substitution de tout ou partie de la décote et/ou d'abondement, dans les limites prévues à l'article L. 3332-21 du Code du travail ;
3. **décide** que le montant nominal maximum d'augmentation de capital de la Société susceptible d'être réalisée, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 2 % du montant du capital social de la Société au jour de la décision du Conseil d'administration de procéder à l'augmentation de capital ;
4. **décide** que le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être ni supérieur à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription, ni inférieur à cette moyenne diminuée de la décote maximale prévue par la réglementation en vigueur au jour de la décision ;
5. **décide** de supprimer, en faveur des bénéficiaires ci-dessus indiqués, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou aux valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente autorisation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs, en cas d'attribution gratuite d'actions aux bénéficiaires, à tout droit aux dites actions, y compris à la partie des réserves, bénéfices ou primes incorporées au capital à raison de l'attribution gratuite d'actions ;

- 6. décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;
- 7. confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, à l'effet notamment de :
- déterminer le périmètre des sociétés éligibles à l'offre de souscription,
 - décider que les souscriptions pourront être réalisées par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise ou de toute autre structure ou entité permise par les dispositions légales ou directement,
 - fixer les dates d'ouverture et de clôture de la période de souscription,
 - fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des actions (même rétroactive), les règles de réduction applicables aux cas de sursouscription, ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
 - en cas d'attribution gratuite d'actions, fixer la nature, les caractéristiques et le nombre d'actions à émettre, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et d'arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions dans les limites légales et réglementaires en vigueur et, le cas échéant, d'imputer sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération des dites 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 ; et
- 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.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

Autorisation au Conseil d'administration pour procéder à l'attribution gratuite d'actions sans conditions de performance au profit de salariés du groupe Accor

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux articles L. 225-129 et suivants, L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 du Code de commerce :

- 1. autorise** le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société ;
- 2. décide** que les bénéficiaires des attributions pourront être les membres – ou certaines catégories d'entre eux – du personnel salarié de la Société, ou de sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 du Code de commerce, étant précisé que le Conseil d'administration ne pourra pas faire usage de la présente autorisation au profit des dirigeants mandataires sociaux de la Société ;
- 3. décide** que le Conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires ou des catégories de bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions attribué gratuitement à chacun et fixera, le cas échéant, les critères auxquels l'attribution définitive des actions sera soumise ;
- 4. décide** que l'acquisition des actions qui seront attribuées en vertu de la présente résolution, ne sera pas soumise à des conditions de performance ;
- 5. décide** que le nombre total d'actions attribuées gratuitement en vertu de la présente résolution ne pourra être supérieur à 0,2 % du capital social de la Société tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée Générale. Conformément à la réglementation, ce plafond ne tient pas compte des actions supplémentaires à émettre ou à attribuer pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations sur le capital de la Société ;
- 8. décide** que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive, sur décision du Conseil d'administration, au terme d'une période d'acquisition d'au moins deux ans, suivie le cas échéant d'une période de conservation ;
- 9. décide** toutefois que l'attribution définitive pourra avoir lieu avant le terme de la période d'acquisition en cas d'invalidité des bénéficiaires correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale, et que, dans une telle hypothèse, les actions deviendront alors immédiatement librement cessibles ;
- 10. autorise** le Conseil d'administration à procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société de manière à préserver le droit des bénéficiaires ;

- 11. prend acte** de ce qu'en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, la présente autorisation emportera, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des attributaires à la partie des réserves, bénéfices et primes ainsi incorporées, l'augmentation de capital correspondante étant définitivement réalisée du seul fait de l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires ;
- 12. délègue** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des attributions, de fixer les durées des périodes d'acquisition et, le cas échéant, de conservation et prendre généralement toutes les dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des attributions envisagées, constater la ou les augmentations de capital résultant de toute attribution réalisée par l'usage de la présente autorisation et modifier corrélativement les statuts ; et
- 13. décide** que la présente autorisation est donnée pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet, étant précisé, à toutes fins utiles, que la 31^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 30 avril 2019, relative à l'émission d'actions gratuites au profit de salariés ou de dirigeants mandataires

sociaux avec conditions de performance, demeurera en vigueur conformément à ses termes.

VINGTIÈME 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 mettre en harmonie les stipulations de l'article 1 des statuts avec les dispositions de l'ordonnance n° 2020-1142 du 16 septembre 2020 portant création, au sein du Code de commerce, d'une division spécifique aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé ou sur un système multilatéral de négociation et de **modifier** en conséquence comme suit l'article 1 des statuts de la Société (*les éléments modifiés figurant en caractères gras*) :

Texte ancien	Texte nouveau
<p>Article 1 – FORME La Société est de forme anonyme. Elle est régie par les lois et règlements en vigueur et par les présents statuts.</p>	<p>Article 1 – FORME La Société est de forme anonyme. Elle est régie par les lois et règlements en vigueur et par les présents statuts.</p>
<p>Elle est en particulier régie par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce.</p>	<p>Elle est en particulier régie par les articles L. 225-17 à L. 225-56 et L. 22-10-3 à L. 22-10-17 du Code de commerce.</p>

À caractère ordinaire

VINGT-ET-UNIÈME 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 :

1. **délègue** au Conseil d'administration la compétence de procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, en cas d'offre publique portant sur les titres de la Société, de bons permettant de souscrire, à des conditions préférentielles, à une ou plusieurs actions de la Société et d'attribuer gratuitement lesdits bons à tous les actionnaires de la Société ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera ;
2. **décide** que le montant nominal maximal de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice de ces bons ne pourra excéder 25 % du capital social, étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale et que ce montant sera, le cas échéant, majoré du montant correspondant à la valeur nominale des titres nécessaires à la réalisation des ajustements susceptibles d'être effectués, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de ces bons, et décide que le nombre maximum de bons de souscription pouvant être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder un nombre égal au nombre d'actions composant le capital social lors de l'émission des bons ;
3. **décide** que la présente délégation ne pourra être mise en œuvre par le Conseil d'administration qu'après avis positif préalable d'un comité *ad hoc* du Conseil d'administration présidé par la vice-présidente du Conseil d'administration et composé de trois administrateurs indépendants, ce comité devant lui-même se prononcer après consultation d'un conseil financier qu'il aura choisi ;
4. **décide** que les bons émis au titre de la présente délégation ne seront pas exerçables et deviendront caducs de plein droit en cas d'échec de l'offre et de toute offre concurrente éventuelle ou si ces dernières devenaient caduques ou étaient retirées, et décide que, dans ce cas, la présente délégation sera réputée n'avoir pas été utilisée et conservera en conséquence tous ses effets, les bons ainsi devenus caducs n'étant pas pris en compte pour le calcul du nombre maximum

de bons pouvant être émis au titre d'une utilisation ultérieure de la présente délégation ;

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

VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

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 MIXTE 2021



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

Membre du Conseil d'administration
du Conseil national du tourisme du
Qatar et Président de la Fondation
de bienfaisance Jassim &
Hamad bin Jassim

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2022
◇ *Membre du Comité de la stratégie
internationale*



Aziz Aluthman Fakhroo

Directeur général du groupe Ooredoo
et *Senior Advisor* auprès 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 2023



Iliane Dumas ⁽¹⁾

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 ⁽²⁾

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*



Christine Serre ⁽¹⁾

Chef de projet au sein de la Direction Top
Line Europe du Sud de Accor

Échéance du mandat d'Administratrice
27 janvier 2024

(1) *Administratrice représentant les salariés.*

(2) *Administrateur indépendant.*



Qionger Jiang ⁽²⁾

Chief Executive Officer et Directrice artistique de Shang Xia

Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2022

- ◊ Membre du Comité de la stratégie internationale



Iris Knobloch ⁽²⁾

Présidente de WarnerMedia France, Allemagne, Benelux, Autriche et Suisse

Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2023

- ◊ 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 ⁽²⁾

Président des Républicains jusqu'en novembre 2016

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2022

- ◊ Président du Comité de la stratégie internationale



Isabelle Simon ⁽²⁾

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

Directeur général de Kingdom Hotel Investments UK Ltd 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 ⁽²⁾

Président de Chanel SAS et Président des activités Mode de Chanel

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée générale 2023

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

(1) Administratrice représentant les salariés.
(2) Administrateur indépendant.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS



Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée Générale de la société Accor,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Accor relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit, de la compliance et des risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

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

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

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

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

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

Évaluation des titres de participation

Risques identifiés

Les titres de participation sont enregistrés au bilan à leurs coûts d'acquisition, hors frais d'acquisition. Au 31 décembre 2020, la valeur nette comptable des titres de participation s'élève à M€ 6 074, soit environ 51 % du total de l'actif.

Comme indiqué dans la note 1 « Règles et méthodes comptables » au paragraphe 1.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. Une dépréciation nette d'un montant de M€ 804 a été constatée sur l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Le choix de la méthode de détermination de la valeur d'utilité requiert des jugements importants de la direction.

En raison du montant significatif des titres de participation au bilan et de l'incidence sur leur valorisation du choix de la méthode de détermination de la valeur d'utilité, en particulier dans le contexte de crise sanitaire liée à la Covid-19, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos procédures d'audit ont principalement consisté à :

- apprécier les méthodes d'évaluation utilisées par la direction ;
- rapprocher les capitaux propres retenus avec les données sources issues des comptes des filiales concernées et examiner les éventuels ajustements opérés, ainsi que la documentation sous-tendant ces ajustements ;
- examiner la correcte détermination i) de la valeur d'utilité sur la base des méthodes retenues par la direction et ii) de la dépréciation éventuelle ;
- apprécier le caractère approprié des informations présentées dans les notes 1.c) « Les immobilisations financières », 6. « Mouvements des titres de participation et autres titres immobilisés en 2020 » et 7. « Etat des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2020 » de l'annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

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

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

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

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

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

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

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

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

Autres informations

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

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

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

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Accor par l'assemblée générale du 30 avril 2019 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 16 juin 1995 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2020, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la deuxième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt-sixième année.

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

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

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

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

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

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

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

Objectif et démarche d'audit

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

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

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

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

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

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

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

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

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 31 mars 2021

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 LES COMPTES CONSOLIDÉS



Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée Générale de la société Accor,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Accor relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

L'opinion formulée ci dessus est **cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit, de la compliance et des risques.**

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

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

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

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

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

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

Evaluation des actifs incorporels

Risques identifiés	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2020, la valeur nette comptable des actifs incorporels s'élève à M€ 4 547, soit environ 43 % du total de l'actif. Cet actif immobilisé est composé d'écarts d'acquisition (M€ 1 879), de marques (M€ 1 623) et de contrats (M€ 811) principalement comptabilisés lors d'opérations de croissance externe, ainsi que d'autres immobilisations incorporelles (M€ 234). Ces actifs incorporels ont fait l'objet de provisions pour dépréciation d'un montant total de M€ 634 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020. Comme décrit dans la note 8.3 « Test de dépréciation » de l'annexe aux comptes consolidés, ces actifs font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indices objectifs de perte de valeur et, au minimum une fois par an, pour les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité ne peut être déterminée. Une provision pour dépréciation est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable devient inférieure à la valeur nette comptable. La valeur recouvrable des actifs incorporels est approchée par la valeur d'utilité dont l'estimation repose sur des flux de trésorerie futurs tenant compte de la crise sanitaire et des conditions attendues de sortie de la crise. La détermination de la valeur recouvrable et sa sensibilité aux principales données et hypothèses requiert des jugements et estimations importants de la direction.</p> <p>Au 31 décembre 2020, conformément à la norme IAS 36 – Dépréciation d'actifs, la direction a évalué l'existence d'indicateurs de perte de valeur. Les conséquences de la crise sanitaire liée à la Covid-19 (brutale dégradation du marché du tourisme et de l'hôtellerie) ont été considérées par le groupe comme des indicateurs de perte de valeur sur l'ensemble de ses métiers et de ses marchés. Aussi, le groupe a réalisé un test de dépréciation sur l'ensemble de ces actifs incorporels au 31 décembre 2020.</p> <p>Compte tenu de la valeur significative des actifs incorporels figurant au bilan, de la sensibilité des tests de dépréciation à certaines données et hypothèses majeures et des jugements de la direction dans un contexte complexe et évolutif en raison de la crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des actifs incorporels comme un point clé de l'audit.</p>	<p>Nos travaux ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> prendre connaissance du processus mis en œuvre par la direction pour évaluer les actifs incorporels et apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs recouvrables des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGTs auxquels les actifs incorporels sont rattachés ; examiner les groupes d'UGTs au niveau desquels les écarts d'acquisition sont suivis par la direction et apprécier leur cohérence avec l'organisation interne du groupe, le niveau auquel les investissements sont suivis et le reporting interne ; corroborer l'existence des indicateurs de perte de valeur identifiés par la direction au 31 décembre 2020 ; apprécier, avec l'aide de nos experts en évaluation, la pertinence des modèles d'évaluation utilisés, des taux de croissance long terme et des taux d'actualisation appliqués au regard des pratiques de marché. Nous avons également vérifié le correct calcul de ces modèles et leur cohérence avec les principales données source ; apprécier la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les plans d'affaires de la direction, tenant compte des effets de la pandémie liée à la Covid-19, des tendances attendues de sortie de la crise et des perspectives de marché. Nous avons également réalisé, le cas échéant, des analyses de sensibilité sur les tests de dépréciation ; apprécier le caractère approprié des informations présentées dans la note 8.3 « Test de dépréciation » de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

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

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

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

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

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

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Accor par l'assemblée générale du 30 avril 2019 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 16 juin 1995 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2020, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la deuxième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt-sixième 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, de la compliance et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

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

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

Objectif et démarche d'audit

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

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

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

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

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements 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, de la compliance et des risques

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

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

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

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 31 mars 2021

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 RÉGLEMENTÉES



(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020)

À l'Assemblée Générale de la société Accor,

Accor

Tour Sequana
82, rue Henri Farman
92445 Issy-les-Moulineaux

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

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

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

Votre 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 dollars de capitaux propres, apportés respectivement à hauteur de 350 millions de US dollars par la société Katara Hospitality et 150 millions de US dollars par votre société au cours des cinq à sept années suivant sa création. Ces moyens financiers seront affectés à la construction de nouveaux hôtels sur terrains nus ou dans le cadre de projets de régénération urbaine, ainsi qu'à l'acquisition d'établissements existants accompagnée d'un changement d'enseigne. Approximativement 40 hôtels (environ 9 000 chambres) couvriront tout l'éventail des marques de votre société, du segment économique au luxe, résidences comprises.

Au cours de l'exercice 2020, le fonds Kasada Capital Management a acquis des hôtels sous enseigne Accor et lancé le développement de nouveaux projets d'hôtels sous enseigne Accor. Ainsi, sur l'exercice 2020, votre société a versé un montant de 30,2 millions d'euros dans le cadre de cet accord de partenariat.

Conventions approuvées au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale du 30 juin 2020, sur rapport spécial des Commissaires aux comptes du 2 avril 2020.

Avec la SASP 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

Contrat de partenariat avec le club de football du Paris Saint-Germain.

Modalités

Votre conseil d'administration du 20 février 2019 a autorisé votre société à établir un partenariat aux termes duquel cette dernière 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. Votre 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 31 mars 2021

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 LA RÉDUCTION DU CAPITAL



(Assemblée Générale du 29 avril 2021 – résolution n°10)

Accor

Tour Sequana
82, rue Henri Farman
92445 Issy-les-Moulineaux

Aux actionnaires,

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

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

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

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

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 31 mars 2021

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 L'ÉMISSION D' ACTIONS ET DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES AVEC MAINTIEN ET/OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION



Assemblée Générale du 29 avril 2021 - résolutions n°11, n°12, n°13, n°14, n°15 et n°17

Aux actionnaires,

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

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

- de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
 - émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (11^{ème} résolution) d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance :
 - étant précisé que conformément à l'article L. 228-93 alinéa 1 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourront donner accès à des titres de capital à émettre de toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital.
 - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public (12^{ème} résolution) d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance :
 - étant précisé que ces titres pourront être émis à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la société dans le cadre d'une offre publique d'échange sur des titres répondant aux conditions fixées par l'article L. 22-10-54 du code de commerce ;
 - étant précisé que conformément à l'article L. 228-93 alinéa 1 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourront donner accès à des titres de capital à émettre de toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital.
 - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au 1^{er} de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier (13^{ème} résolution) d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance:
 - étant précisé que ces titres pourront être émis à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la société dans le cadre d'une offre publique d'échange sur des titres répondant aux conditions fixées par l'article L. 22-10-54 du code de commerce ; étant précisé que conformément à l'article L. 228-93 alinéa 1 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourront donner accès à des titres de capital à émettre de toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital.
- de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (15^{ème} résolution), dans la limite de 10 % du capital.

Le montant nominal maximal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder :

- 50% du capital social de la Société au titre de la 11^{ème} résolution ;
- 10% du capital social de la Société au titre de chacune des 12^{ème}, 13^{ème} et 15^{ème} résolutions ;

sachant que selon la 17^{ème} résolution, le montant maximal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder :

- 50% du capital social de la Société au titre des 11^{ème} à 16^{ème} résolutions ;
- 10% du capital social de la Société au titre des 12^{ème} à 15^{ème} résolutions.

Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder :

- 9,15 milliards euros pour la 11^{ème} résolution ;
- 1,83 milliards pour chacune des 12^{ème}, 13^{ème} et 15^{ème} résolutions.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux onzième à seizième résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du code de commerce, si vous adoptez la quatorzième résolution.

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

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

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du conseil d'administration au titre des 12^{ème} et 13^{ème} résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des 11^{ème} et 15^{ème} résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les 12^{ème} et 13^{ème} résolutions.

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

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 31 mars 2021

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 L'AUGMENTATION DU CAPITAL RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE



Assemblée générale du 29 avril 2021

Dix-huitième résolution

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au conseil d'administration de la compétence de décider une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés et retraités éligibles de votre société et des sociétés françaises et étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, adhérentes d'un ou de plusieurs plans d'épargne d'entreprise mis en place au sein du groupe, pour un montant de 2 % du capital social, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

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

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six mois la compétence pour décider une augmentation du capital et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires 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 R. 225-114 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 actions.

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

Les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation du capital 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 31 mars 2021

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 L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES EXISTANTES OU À ÉMETTRE



Assemblée générale du 29 avril 2021

Dix-neuvième résolution

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre sans conditions de performance au profit de salariés du groupe Accor, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer. Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 0,2 % du capital de la société.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

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

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 31 mars 2021

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 29 avril 2021 - résolution n°21

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 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, 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.

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 31 mars 2021

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

ERNST & YOUNG et Autres

Olivier Lotz

Cédric Haaser

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel

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

Crédits photos : Panchee Kiattipong / Abaca Press/Darren Lennon / Elisabeth Fransdonk / Mövenpick H&R Management AG.

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

Jeudi 29 avril 2021

Je soussigné(e) :

Demeurant :

.....

Propriétaire de : actions nominatives ⁽¹⁾

Et/ou de : actions au porteur

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

Fait à :

Le : 2021

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 784 148 184 €
Siège social : 82, rue Henri-Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux
602 036 444 RCS Nanterre

group.accor.com