



ACCOR

**BROCHURE
DE CONVOCATION**

Assemblée Générale Mixte
Vendredi 20 mai 2022 à 9H00

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



Sommaire

<i>Comment participer à l'Assemblée Générale ?</i>	4
<i>Commentaires sur l'exercice 2021</i>	10
<i>Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2022</i>	29
<i>Présentation des projets de résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2022</i>	30
<i>Projets de résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2022</i>	47
<i>Composition du Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2022</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 l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre</i>	67
<i>Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise</i>	68
<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>	69
<i>Demande d'envoi de documents</i>	71



Accor est un leader mondial de l'hôtellerie, présent dans 110 pays, avec 5 300 hôtels et 10 000 restaurants et bars. Le Groupe déploie un écosystème hôtelier intégré parmi les plus diversifiés du secteur, grâce à plus de 40 marques associant notamment des enseignes de luxe et haut de gamme, des offres milieu de gamme et économiques, des concepts *lifestyle* exclusifs, des lieux de spectacle et de divertissement, des clubs, des restaurants et des bars, des résidences privées, des hébergements partagés, des services de conciergerie et des espaces de *coworking*.

Le leadership incontesté de Accor dans le *lifestyle*, l'une des catégories qui connaît la croissance la plus rapide du secteur, est porté par Ennismore, une *joint-venture* dont Accor détient la majorité des parts. Ennismore est un acteur créatif de l'hospitalité disposant d'un portefeuille international de marques toutes créées par des entrepreneurs visionnaires, porteurs de sens et passionnés. Accor dispose ainsi d'un portefeuille de marques incomparable, animé par plus de 230 000 collaborateurs à travers le monde. Les membres bénéficient du programme de fidélité complet du Groupe, *ALL-Accor Live Limitless* – le compagnon *lifestyle* du quotidien, qui donne accès à un large éventail de bénéfices, de services et d'expériences.

Au travers de ses initiatives *Planet 21 – Acting Here*, *Accor Solidarity*, *RiiSE* et *ALL Heartist Fund initiatives*, le Groupe s'attache à agir concrètement en matière d'éthique et d'intégrité professionnelle, de tourisme responsable, de développement durable, d'engagement solidaire, de diversité et d'inclusion. Fondée en 1967, Accor SA, dont le siège social est situé en France, est une société cotée sur Euronext Paris (code ISIN : FR0000120404) et sur le marché OTC aux États-Unis (code : ACCYY).

Comment participer à l'Assemblée Générale ?

Les actionnaires sont convoqués en Assemblée Générale Mixte le vendredi 20 mai 2022 à 9 heures sur première convocation, qui se tiendra au siège social de la Société situé 82, rue Henri Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux.

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

Dans le contexte d'épidémie de Covid-19, la Société pourrait être conduite à modifier les modalités de tenue et de participation à l'Assemblée Générale en fonction de l'évolution de la situation sanitaire et/ou réglementaire postérieurement à la publication de la présente brochure.

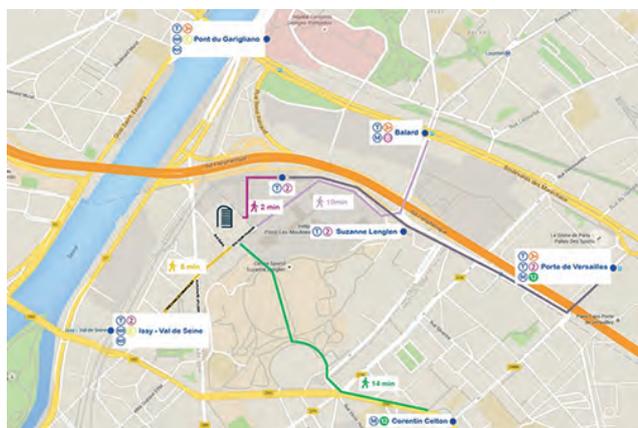
Par conséquent, les actionnaires sont invités à consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'Assemblée Générale sur le site internet de la Société <https://group.accor.com>, qui pourrait être mise à jour pour préciser, le cas échéant, les modalités définitives de participation à cette Assemblée.

Les actionnaires qui souhaitent assister physiquement à l'Assemblée Générale devront respecter les mesures sanitaires applicables. Il est rappelé que les actionnaires peuvent également exercer leur droit de vote par correspondance, à l'aide du formulaire unique de participation ou par internet sur la plateforme de vote sécurisée VOTACCESS. Ils peuvent également donner pouvoir au Président de l'Assemblée ou à une personne de leur choix selon les mêmes modalités.

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.

Comment se rendre à l'Assemblée Générale ?

Notre adresse : 82 rue Henri Farman - 92130 Issy-les-Moulineaux



En transport en commun

- **Tramway 2 (T2), station Henri Farman**
(ligne Pont de Bezons/Porte de Versailles) : accès direct
- **RER C, station Issy Val de Seine**
(ligne Versailles/Saint-Quentin-en-Yvelines) : 8 minutes à pied
- **Métro ligne 8, station Balard**
(ligne Balard/Créteil-Pointe du Lac) : 10 minutes à pied
- **Métro ligne 12, station Porte de Versailles**
(correspondance T2)
- **Tramway 3 (T3), stations Pont du Garigliano ou Porte de Versailles** (correspondance T2)
- **Bus** : lignes 39, 126, 189, 290, 394, **arrêt Issy Val-de-Seine** ; ligne PC 1, arrêt Pont du Garigliano
- **Bus** : ligne 260, **arrêt rue Henri Farman** au pied de l'immeuble
- **En Vélib'** : 19 rue Bara et 61 rue Henri Farman, au pied de l'immeuble

Conditions à remplir pour participer à l'Assemblée Générale

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit de participer à cette Assemblée Générale dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, ce droit étant subordonné à l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte soit dans le registre de la Société (pour les actions « au nominatif »),

soit chez l'intermédiaire financier qui tient son compte titres (pour les actions « au porteur »), au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale : c'est la « **date d'enregistrement** » (*record date*).

Pour l'Assemblée Générale Mixte de Accor du 20 mai 2022, cette date d'enregistrement sera donc le **mercredi 18 mai 2022 à 0h00 (heure de Paris)**.

Modalités particulières de participation à l'Assemblée Générale

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

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

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

Afin de faciliter leur participation à l'Assemblée, la Société offre à ses actionnaires la possibilité de voter, de demander une carte d'admission, de désigner ou de révoquer un mandataire via la plateforme sécurisée VOTACCESS, qui sera ouverte **du 2 mai 2022 à 9h00 au 19 mai 2022 à 15h00 (heure de Paris)**.

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

- d'utiliser l'envoi électronique ou de privilégier les demandes par voie électronique selon les modalités précisées ci-après, et

- de ne pas attendre les derniers jours pour saisir leurs instructions afin d'éviter toute saturation éventuelle de la plateforme VOTACCESS.

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

- ne pourra plus choisir un autre mode de participation ;
- pourra céder tout ou partie de ses actions :
 - **Si le dénouement de la cession (ou transfert de propriété) de tout ou partie des actions intervient avant le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée**, soit avant le mercredi 18 mai 2022 à 0h00 (heure de Paris), la Société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. À cette fin, l'intermédiaire teneur de compte notifie le dénouement de la cession (ou transfert de propriété) à Société Générale Securities Services, et lui transmet les informations nécessaires ;
 - **Si le dénouement de la cession (ou transfert de propriété) de tout ou partie des actions intervient après le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée**, soit après le mercredi 18 mai 2022 à 0h00 (heure de Paris), le dénouement de la cession (ou transfert de propriété) n'a pas à être notifié par l'intermédiaire, nonobstant toute convention contraire.

1) Vous souhaitez assister personnellement à l'Assemblée Générale

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

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

- soit en se connectant sur le site internet www.sharinbox.societegenerale.com grâce aux identifiants préalablement reçus ;
- soit en renvoyant le formulaire unique de participation joint à l'avis de convocation, sur lequel figure également la demande de carte d'admission, à Société Générale Securities Services – Service des Assemblées - CS 30812 Nantes Cedex 3, à l'aide de l'enveloppe prépayée jointe à la convocation, après avoir coché la

case correspondante du formulaire, inscrit ses nom, prénom, et adresse, ou les avoir vérifiés s'ils y figurent déjà, daté et signé le formulaire.

Dans le cas où la carte d'admission ne serait pas parvenue à l'actionnaire au nominatif qui en a fait la demande deux jours ouvrés avant l'Assemblée Générale, l'actionnaire peut prendre contact avec le centre d'appel des cartes d'admission de Société Générale Securities Services du lundi au vendredi de 8h30 à 18h00 (heure de Paris) au 0825 315 315 (numéro surtaxé – 0,15 € par minute).

Pour l'actionnaire au porteur :

- soit en se connectant sur le portail internet de son intermédiaire financier teneur de son compte titres pour accéder au site VOTACCESS, avec ses identifiants habituels (il est précisé que seuls les titulaires d'actions au porteur dont le teneur de compte titres a adhéré au système VOTACCESS et leur propose ce service pour cette Assemblée Générale pourront y avoir accès. Le teneur de compte titres de l'actionnaire au porteur qui n'adhère pas à VOTACCESS ou soumet l'accès à la

plateforme sécurisée à des conditions d'utilisation indiquera à l'actionnaire comment procéder. Il appartient à l'actionnaire au porteur de se renseigner afin de savoir si son établissement teneur de compte est connecté ou non au système VOTACCESS et si cet accès est soumis à des conditions d'utilisation particulières);

- soit en contactant son intermédiaire financier teneur de son compte titres qui transmettra la demande à Société Générale Securities Services.

Si l'actionnaire n'a pas reçu sa carte d'admission le deuxième jour ouvré avant l'Assemblée Générale, soit le mercredi 18 mai 2022, il pourra, pour les actionnaires au nominatif, se présenter directement à l'Assemblée Générale ou devra, pour les actionnaires au porteur, demander une attestation de participation auprès de son établissement teneur de compte.

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

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

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

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

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

Pour l'actionnaire au porteur : Le formulaire unique de participation sera adressé sur demande par lettre simple à son intermédiaire financier. Pour être honorée, la demande du formulaire unique devra avoir été reçue par l'intermédiaire financier **six jours au moins** avant la date de réunion, soit le **samedi 14 mai 2022** au plus tard. Il devra être renvoyé complété à l'intermédiaire financier, qui se chargera de le transmettre à Société Générale Securities Services, accompagné d'une attestation de participation.

Pour être pris en compte, le formulaire unique de participation, à savoir le vote par correspondance ou les désignations ou révocations de mandataires exprimées par voie postale, devront être reçus (soit directement pour les actionnaires au nominatif, soit via l'intermédiaire financier pour les actionnaires au porteur), par Société Générale Securities Services trois jours au moins avant la date de l'Assemblée, soit le **mardi 17 mai 2022** au plus tard.

Les actionnaires peuvent révoquer leur mandataire, étant précisé que la révocation, qui devra être communiquée à la Société, devra être faite dans les mêmes formes que celles requises pour la désignation du mandataire conformément aux articles R. 225-79 et R.22-10-24 du Code de commerce. Pour désigner un nouveau mandataire, les actionnaires devront alors demander un nouveau formulaire portant la mention « Changement de mandataire ». Ce nouveau formulaire devra être reçu par Société Générale Securities Services, au plus tard trois jours avant la tenue de l'Assemblée, soit le **mardi 17 mai 2022**.

Pour voter ou donner pouvoir par internet

Les actionnaires peuvent voter ou donner pouvoir par internet via la plateforme sécurisée VOTACCESS qui sera ouverte **du 2 mai 2022 à 9h00 au 19 mai 2022 à 15h00 (heure de Paris)**. Cette plateforme permet aux actionnaires de transmettre électroniquement leurs instructions de vote ou de désigner ou révoquer un mandataire, de manière simple et rapide, préalablement à la tenue de l'Assemblée Générale, selon les modalités exposées ci-après. **Afin d'éviter toute saturation éventuelle, il est recommandé aux actionnaires de ne pas attendre la date ultime pour se connecter.**

Pour l'actionnaire au nominatif : L'actionnaire au nominatif se connectera au site internet www.sharinbox.societegenerale.com en utilisant son code d'accès Sharinbox rappelé sur le formulaire unique de participation reçu par courrier ou, le cas échéant, par courrier électronique, 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.

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

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

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

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

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

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

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

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

Seules les notifications par voie électronique de désignation ou de révocation d'un mandataire dûment signées et réceptionnées au plus tard le **jeudi 19 mai 2022 à 15h00 (heure de Paris)** pourront être prises en compte.

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

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

Ces demandes doivent être envoyées par courrier électronique à l'adresse suivante assemblee.generale@accor.com ou par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée à Accor, Direction Juridique Groupe, 82, rue Henri Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux, de manière à être reçues au plus tard 25 jours calendaires avant la présente Assemblée Générale, soit le **lundi 25 avril 2022** au plus tard.

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

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

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

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

Il est en outre rappelé que l'examen par l'Assemblée Générale des points ou des résolutions qui seront présentés est subordonné à la transmission par les intéressés, au plus tard le **deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, soit au plus tard le mercredi 18 mai 2022 à 0h00 (heure de Paris)**, d'une nouvelle attestation justifiant de l'enregistrement comptable de leurs titres dans les mêmes conditions que celles indiquées ci-dessus.

Vous souhaitez poser une question

Les actionnaires peuvent adresser des questions écrites, tel que visé au 3^{ème} alinéa de l'article L. 225-108 et à l'article R. 225-84 du Code de Commerce. Pour être prises en compte, les questions écrites devront être envoyées à la Société soit par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée à Accor, à l'attention du Président du Conseil d'administration, 82, rue Henri Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux, soit par courriel adressé à assemblee.generale@accor.com, au plus tard le **quatrième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée Générale**, soit au plus tard le **lundi 16 mai 2022**.

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

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

Enfin, en complément du dispositif légalement encadré des questions écrites, les actionnaires pourront également poser leurs questions le 20 mai 2022, 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 au cours de l'Assemblée Générale, dans la limite du temps imparti.

Prêt-emprunt de titres

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

jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, soit le **mercredi 18 mai 2022, à 0h00 (heure de Paris)** par voie électronique respectivement aux adresses suivantes : declarationpretsemprunts@amf-france.org et assemblee.generale@accor.com.

Comment remplir le formulaire unique de participation ?

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

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

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

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

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

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

ACCOR

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

au capital de 785 568 804,00 EUR
036 444 RCS Nanterre

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
Convocée le Vendredi 20 mai 2022 à 09h00

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

COMBINED GENERAL MEETING
To be held on Friday, May 20, 2022 at 9:00 am

At the headquarters, 82 rue Henri Farman
92130 Issy-les-Moulineaux

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

Identifiant - Account:

Nombre d'actions - Number of shares:

Porteur - Bearer:

Nombre de voix - Number of voting rights:

Vote simple / Single vote:

Vote double / Double vote:

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

Je vote **OUI** à tous les projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'Administration ou le 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"/>								
Abst.	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>								
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	C	D
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>								
Abst.	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>								
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	E	F
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>								
Abst.	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>								
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	G	H
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>								
Abst.	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>								
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	J	K
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>								
Abst.	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>								

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

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

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

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

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

Adresse / Address:

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

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

Quel que soit votre choix, datez et signez ici.

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

Date & signature:

à la banque / to the bank: 17/05/2022
 à la société / to the company: 17/05/2022

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

Commentaires sur l'exercice 2021

Le RevPAR des hôtels du réseau Accor affiche une baisse de - 46 % sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019. Cette baisse reflète un environnement impacté par les mesures sanitaires liées aux résurgences de l'épidémie de la Covid-19, malgré une nette amélioration de l'activité depuis le mois d'avril 2021.

En effet, depuis avril 2021, Accor a enregistré une amélioration séquentielle de son activité se reflétant par un RevPAR s'améliorant mois après mois. Cette amélioration de la demande s'est traduite par des prix moyens par chambre proches voire, dans certaines destinations sur la fin de l'année 2021, supérieurs à ceux précédant la crise de la Covid-19.

Bien que les effets de cette crise inédite liée à la pandémie de la Covid-19 ne soient pas encore effacés, l'ensemble des géographies du Groupe semble désormais sur la voie d'un retour à une activité plus « normalisée ». Cette amélioration a connu un ralentissement en fin d'année avec l'apparition du variant Omicron.

Pour l'exercice 2021, le Groupe enregistre un chiffre d'affaires de 2 204 millions d'euros en hausse de 34 % à périmètre et change constants par rapport à l'exercice 2020 et un excédent brut d'exploitation courant de 22 millions d'euros. Pour l'exercice 2021, le résultat opérationnel est positif à 53 millions d'euros. Il comprend notamment une quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence négative de - 273 millions d'euros (essentiellement liée aux pertes de AccorInvest) et des produits et charges non courants pour 554 millions d'euros (dont un impact de 649 millions d'euros constaté suite à la cession partielle d'une tranche de 1,5 % des titres dans Huazhu en février 2021). Le résultat financier s'établit à - 109 millions d'euros. Le résultat net part du Groupe ressort à 85 millions d'euros, après prise en compte d'un produit d'impôts de 69 millions d'euros et d'un bénéfice des activités non poursuivies de 77 millions d'euros (principalement reprises de provisions liées à la cession de AccorInvest).

Après un impact positif de 20 millions d'euros sur l'Excédent Brut d'Exploitation courant en 2020, l'impact incrémental du plan d'économie de coûts récurrents RESET de 200 millions d'euros a été de 110 millions d'euros sur l'exercice 2021. Ce chiffre reflète une accélération par rapport aux plus de 70 millions d'euros attendus initialement, grâce à la réalisation du plan de départ de personnel et au contrôle de coûts de consultants.

Au cours de l'année 2021, Accor a ouvert 288 hôtels (en organique) correspondant à 40 643 chambres, soit une croissance nette du réseau de 3 % au cours des 12 derniers mois. À fin décembre 2021, le Groupe dispose d'un parc hôtelier de 777 714 chambres (5 298 hôtels) et d'un pipeline de 214 000 chambres (1 218 hôtels).

Par ailleurs, en octobre 2021, Accor a finalisé le rapprochement avec Ennismore Holdings Limited (EHL) visant à créer le plus grand opérateur mondial de l'hôtellerie Lifestyle. Aux termes de cette opération réalisée par échange de titres, Accor est l'actionnaire majoritaire du nouvel ensemble baptisé « Ennismore », prenant ainsi le contrôle des activités apportées par EHL.

L'exercice 2021 a été l'occasion pour Accor de continuer à optimiser le profil de sa dette tout en poursuivant l'alignement de sa stratégie de financement à ses ambitions RSE. Accor a en effet émis sa première obligation indexée sur les objectifs de développement durable du Groupe (« Sustainability-Linked Bond » ou SLB). Au 31 décembre 2021, le coût moyen de la dette du Groupe s'établissait à 2,2 % avec une maturité moyenne de 4 années. À fin décembre 2021, en ajoutant les deux lignes de crédit non-tirées de 1,8 milliard d'euros, Accor dispose de 3,4 milliards d'euros de liquidités.

Résultats consolidés

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 2 204 millions d'euros, en hausse de 36,0 % (34,0 % à données comparables) par rapport à l'exercice 2020.

La variation de l'exercice reflète les éléments suivants :

- les effets de périmètre (acquisitions et cessions) contribuent positivement pour 47 millions d'euros liés essentiellement à la consolidation globale de sbe depuis le quatrième trimestre 2020 ;
- les effets change ont un impact négatif de - 13 millions d'euros, notamment lié à l'appréciation du dollar américain (4 %).

Excédent brut d'exploitation courant

L'**Excédent brut d'exploitation courant** du Groupe s'établit à **22 millions d'euros** au 31 décembre 2021. La sensibilité de l'EBE au RevPAR ressort à - 16,4 millions d'euros pour chaque point de baisse de RevPAR par rapport à 2019, ce chiffre était de - 18,7 millions en 2020.

L'activité Management & Franchise de HotelServices affiche un Excédent Brut d'Exploitation à 275 millions d'euros, significativement plus élevé qu'en 2020 (25 millions d'euros), et en baisse de - 64 % en données comparables par rapport à 2019. Toutes les régions affichent désormais un EBE positif.

L'**Excédent brut d'exploitation de HotelServices** est positif à **93 millions d'euros**, contre - 257 millions d'euros en 2020. Ce chiffre comprend un EBE positif pour Management & Franchise (M&F) et d'une contribution négative des Services aux propriétaires. Cette dernière reflète une part importante de coûts fixes dans un environnement de forte baisse du RevPAR pour l'activité de Ventes, Marketing, Distribution et Fidélisation (SMDL). Les refacturations de coûts des hôtels (dont le chiffre d'affaires s'élève à 555 millions d'euros) restent structurellement à l'équilibre en EBE.

L'**Excédent Brut d'Exploitation des Actifs Hôteliers & Autres** s'élève à **48 millions d'euros** en 2021 contre - 22 millions d'euros en 2020. Ce segment est essentiellement tiré par l'Asie-Pacifique où l'activité a bénéficié d'une reprise au premier semestre et en fin d'année 2021. Les Nouvelles Activités, comprises dans ce segment depuis début 2021, sont proches de l'équilibre au niveau de l'EBE.

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

Résultat d'exploitation courant

Le **résultat d'exploitation courant** du Groupe s'établit à **- 228 millions d'euros** au 31 décembre 2021 contre une perte de 665 millions d'euros au 31 décembre 2020.

La **charge de loyers immobiliers** correspond à la part variable des loyers des actifs hôteliers exploités sous contrats de location contractuellement indexée sur leur performance, en hausse sur l'exercice. Elle s'élève à **27 millions d'euros** en 2021 contre 12 millions d'euros en 2020.

Les **charges de personnel** s'élèvent à **1 300 millions d'euros** en 2021 contre 1 115 millions d'euros en 2020. L'augmentation constatée sur l'exercice s'explique notamment par une augmentation des coûts de personnel encourus pour le compte des propriétaires dans le cadre de la gestion hôtelière (et intégralement refacturées à ces derniers), principalement en Amérique du Nord, traduisant la reprise de l'activité sur cette zone sur le second semestre. Les charges de personnel du Groupe augmentent également sous l'effet combiné de la fin du chômage partiel, la réduction des dispositifs d'aides et la réouverture des hôtels.

Les **autres charges d'exploitation**, principalement composées des coûts de marketing, des dépenses de publicité et de promotion, des coûts de distribution et des coûts informatiques restent stables sur l'exercice.

Les **amortissements** de l'exercice ressortent à **249 millions d'euros** contre 274 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Résultat opérationnel

Le **résultat opérationnel** ressort en forte hausse à **53 millions d'euros**, contre une perte de 2 201 millions d'euros à fin décembre 2020.

restrictions de déplacement en Europe ont fortement impacté la société au cours de la première moitié de l'année. Leur relâchement au cours des mois qui ont suivi a permis de limiter les pertes au second semestre.

- La **quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence** négative à hauteur de **- 273 millions d'euros** en 2021 est essentiellement liée aux pertes opérationnelles de AccorInvest. Les

- Les **dépréciations d'actifs** s'élèvent à **51 millions d'euros** dont 27 millions d'euros sur des contrats de gestion hôtelière, 17 millions d'euros sur des participations mises en équivalence et 8 millions d'euros sur des actifs hôteliers en Australie, contre 1 031 millions d'euros en 2020.
- Les **charges de restructuration** s'élèvent à **14 millions d'euros**.
- Les **plus ou moins-values de cession** s'élèvent à **646 millions d'euros** et comprennent principalement un produit de 649 millions d'euros constaté dans le cadre de la cession partielle des titres de Huazhu Group Ltd en février 2021.

Résultat net part du Groupe

Sur l'exercice 2021, le **résultat financier** s'établit à **- 109 millions d'euros**, stable par rapport à 2020, reflétant une dégradation du coût de l'endettement net compensée par une amélioration des autres produits et charges financiers.

En 2021, le Groupe présente un **produit d'impôt** de **69 millions d'euros**, principalement lié à la constatation d'impôts différés actifs.

Le **résultat net des activités non poursuivies** s'élève à **77 millions** sur 2021 reflétant principalement une reprise partielle des provisions couvrant les risques liés aux garanties données dans le cadre de la cession d'AccorInvest.

Le **résultat net part du Groupe** est un bénéfice de **85 millions d'euros** contre une perte de - 1 988 millions d'euros en 2020. Sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions en circulation de 261 621 001, le **résultat net - part du groupe par action** ressort à **0,19 euro** en 2021, contre une perte de - 7,71 euros en 2020.

Free Cash-Flow récurrent

Le **free cash-flow récurrent** du Groupe s'est significativement amélioré passant de - 727 millions d'euros en 2020 à - 246 millions d'euros en 2021.

La hausse des intérêts payés sur l'exercice 2021 s'explique par la révision à la baisse de la note de crédit par S&P en août 2020 et se traduit par un **coût de l'endettement financier net** en hausse entre les exercices 2020 et 2021.

Les **investissements récurrents** comprennent principalement les « key moneys » versés par le Groupe dans le cadre du développement de son activité Management & Franchise et les investissements réalisés dans le digital et l'informatique. Ces investissements

récurrents ont été contenus sur 2021, pour terminer à un niveau inférieur à la fourchette initialement prévue de 150 à 200 millions d'euros.

La **Variation du besoin en fonds de roulement** qui avait été impactée négativement en 2020 par l'octroi de délais de paiements à certains propriétaires hôteliers, revient proche de l'équilibre en 2021.

La **consommation de liquidité moyenne mensuelle** ressort à 20 millions d'euros sur l'exercice 2021, en forte baisse par rapport à 2020 (61 millions d'euros). Au cours du second semestre 2021, le Groupe était revenu en situation de génération positive de liquidité.

Optimisation du profil de dette et liquidités

L'exercice 2021 a été l'occasion pour Accor de continuer à optimiser le profil de sa dette tout en poursuivant l'alignement de sa stratégie de financement à ses ambitions RSE. Accor a en effet émis sa première obligation indexée sur les objectifs de développement durable du Groupe (« Sustainability-Linked Bond » ou SLB). Le coupon de l'emprunt obligataire de 700 millions d'euros est indexé sur les objectifs de réduction d'émission de carbone du Groupe.

Le produit de cette émission a notamment permis de refinancer 448 millions d'euros de dettes existantes avec des maturités à horizon 2023 et 2024, au travers d'une opération de « Liability Management » associée à la nouvelle émission. Au-delà, cette opération a démontré la volonté du Groupe d'accélérer sa transition vers une croissance durable, de poursuivre son engagement notamment en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre et d'affirmer ses engagements, notamment environnementaux, en y impliquant toute la chaîne de valeur.

La **Dette Financière Nette du Groupe** au 31 décembre 2021 s'établit à 1 844 millions d'euros, contre 1 346 millions d'euros du 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2021, le coût moyen de la dette du Groupe s'établissait à 2,2 % avec une maturité moyenne de 4 années.

À fin décembre 2021, en ajoutant les deux lignes de crédit non-tirées de 1,8 milliard, Accor dispose de 3,4 milliards de liquidités. En novembre 2021, le Groupe a notamment renégocié avec succès les termes de sa ligne de crédit bancaire principale de 1 200 millions d'euros. Le covenant initial de levier financier, qui avait été suspendu jusqu'en juin 2022 dans le contexte de la crise sanitaire, ne sera ainsi restauré qu'à compter de juin 2024. Seul un covenant de liquidité minimale s'appliquera en 2022 et 2023.

Plan d'économie de coûts récurrents RESET

Après un impact positif de 20 millions d'euros sur l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) courant en 2020, l'impact incrémental du plan RESET a été de 110 millions d'euros sur l'exercice 2021. Ce chiffre reflète une accélération par rapport au montant de 70 millions

d'euros attendus initialement, grâce à la réalisation du plan de départ de personnel et au contrôle de coûts de consultants. En 2022, la finalisation du plan devrait résulter en un impact additionnel positif de 50 millions d'euros sur l'EBE.

Dividende et Payout ratio

Accor concentre ses efforts sur le retour de sa profitabilité initié en 2021, en bénéficiant du rebond de l'activité et de l'impact positif durable de son plan d'économie de coûts RESET. Le Groupe vise à restaurer un dividende ordinaire calculé sur la base de 50 % de son free cash-flow récurrent,

en ligne avec sa politique de dividende historique. Accor continuera par ailleurs à travailler à la restauration de son profil de crédit pré-Covid, et pourra envisager un retour complémentaire au-delà du dividende ordinaire sous réserve de ne pas compromettre cet objectif.

Résultats par division stratégique

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

HOTELSERVICES	ACTIFS HÔTELIERS & AUTRES	HOLDING & INTERCOS
<p>MANAGEMENT & FRANCHISE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Europe du Nord • Europe du Sud <ul style="list-style-type: none"> • IMEAT • Asie-Pacifique <ul style="list-style-type: none"> • Amériques <p>SERVICES AUX PROPRIÉTAIRES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actifs hôteliers en propriété ou en location • Nouvelles activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctions supports centrales • Éliminations des flux internes

HotelServices

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

- « **Management & Franchise** » : l'activité de gestion et de franchise d'hôtels repose sur la perception de redevances auprès des propriétaires hôteliers. Elle comprend également les commissions perçues sur les achats centralisés.
- **les contrats de franchise** : les hôtels franchisés sont exploités par les propriétaires sous marque Accor. Le Groupe propose l'accès à plusieurs services, principalement l'utilisation de ses marques et l'accès à son réseau de distribution, ainsi que des services additionnels tels que les achats centralisés ou l'accès à l'Académie Accor (formation des équipes). La rémunération perçue par Accor correspond aux redevances facturées aux propriétaires hôteliers (redevances de marque, redevances de distribution et marketing et, le cas échéant, facturation de services annexes) ;

- **les contrats de management (ou de gestion)** : dans ce modèle, les hôtels sont gérés par Accor pour le compte des propriétaires hôteliers. À ce titre, le Groupe facture des redevances de gestion, indexées sur le chiffre d'affaires de l'hôtel, et dans un certain nombre de cas, des redevances variables incitatives, généralement assises sur la profitabilité de l'hôtel « incentive fees ».

La performance de l'activité Management & Franchise est présentée sur les cinq zones géographiques suivantes :

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

Chiffre d'affaires

HotelServices réalise un **volume d'activité de 12 milliards d'euros** contre 9 milliards d'euros sur l'exercice 2020, et un **chiffre d'affaires de 1 582 millions d'euros**, en hausse de 36 % à données comparables par rapport à 2020. Cette hausse reflète un fort rebond de l'activité observé au cours du second semestre.

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

L'activité **Management & Franchise** (M&F) enregistre un chiffre d'affaires de **518 millions d'euros**, en hausse de 74 % à données comparables par rapport à l'exercice 2020 avec des performances régionales corrélées à la reprise de l'activité des pays concernés. Cela représente une baisse de - 51 % à données comparables par rapport à l'exercice 2019, soit une baisse plus accentuée que celle du RevPAR sur la même période (- 46 %), principalement en raison d'une forte baisse des redevances de gestion variables indexées sur la performance des hôtels (ou « incentive fees »).

Le **RevPAR du Groupe** affiche une baisse globale de - 46 % sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019. Cette baisse reflète un environnement impacté par les mesures sanitaires liées aux résurgences de l'épidémie de la Covid-19, malgré une nette amélioration de l'activité depuis le mois d'avril 2021.

L'**Europe du Sud**, tirée par la France, affiche un RevPAR en baisse de - 41 % sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019. Ce chiffre reflète une amélioration séquentielle nette sur le second semestre avec une baisse de seulement - 17 % (par rapport à 2019) enregistrée sur le quatrième trimestre 2021 (soit + 7 points de pourcentage par rapport au troisième trimestre 2021).

- En **France**, le RevPAR est en baisse de - 39 % sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019. Le dynamisme de la demande domestique de tourisme de Loisirs a permis à la province de voir son activité repartir dès cet été (RevPAR en baisse de - 27 % sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019 avec des prix moyens en ligne avec ceux de 2019). Dans les mois qui ont suivi, le retour de la clientèle d'affaires (notamment d'événements intra-entreprises) a bénéficié à la région parisienne avec un RevPAR en baisse de - 56 % sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019.
- En **Espagne**, le RevPAR est en baisse de - 52 % sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019 avec un fort redémarrage de l'activité à partir du mois de juin.

L'**Europe du Nord** affiche une amélioration séquentielle plus limitée (+ 2 points de pourcentage entre le troisième trimestre et le quatrième trimestre) et termine l'exercice 2021 avec un RevPAR en baisse de - 57 % par rapport à l'exercice 2019.

- Au **Royaume-Uni**, le RevPAR est en baisse de - 49 % sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019 avec un schéma de reprise comparable à celui de la France. La province (- 34 % sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019) a bénéficié de la demande domestique de tourisme de Loisirs avec un prix moyen supérieur au niveau de 2019. Londres, plus dépendante de la clientèle internationale, enregistre un RevPAR en baisse de - 63 %.
- En **Allemagne**, où les restrictions sanitaires ont été plus fortes que dans les pays voisins, le RevPAR est en baisse de - 66 % sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019.

L'**Asie-Pacifique** retrouve une amélioration séquentielle de son RevPAR (+ 9 points de pourcentage entre le troisième trimestre et le quatrième trimestre) après un troisième trimestre marqué par de nouvelles restrictions liées à la Covid. Le RevPAR est en baisse de - 49 % sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019.

- Le **Pacifique** a bénéficié du relâchement des restrictions sanitaires dès le mois d'octobre à Sydney et de la réouverture progressive des frontières intérieures en Australie. Le RevPAR est en baisse de - 42 % sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019. Le rebond de l'activité s'est confirmé au mois de janvier 2022 et devrait se poursuivre avec la réouverture des frontières internationales depuis le 21 février en Australie.
- En **Chine**, la reprise du RevPAR est plus heurtée, affectée par la résurgence du virus de la Covid-19 et l'application d'une stricte politique « zéro Covid ». Le RevPAR est en baisse de - 32 % sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019.
- En **Asie du Sud-Est**, les signes d'amélioration apparaissent du fait de l'accélération des programmes de vaccination et du relâchement des restrictions sanitaires notamment en Thaïlande et en Indonésie. L'activité à Singapour reste fortement liée aux quarantaines de voyageurs. Dans la région, le RevPAR est en baisse de - 66 % sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019.

Dans la région **Inde, Afrique, Moyen-Orient & Turquie**, le rebond de l'activité entre le troisième et le quatrième trimestre a été remarquable (+ 28 points de pourcentage avec un RevPAR supérieur au niveau de 2019 sur le dernier trimestre). Si l'activité en Arabie Saoudite reste contrainte par les fortes restrictions pesant sur les pèlerinages religieux, les Émirats Arabes Unis bénéficient de la demande liée à l'exposition universelle à Dubaï qui se tient depuis le 1er octobre 2021. Le RevPAR est en baisse de - 28 % sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019 dans cette région.

En **Amérique**, l'amélioration du RevPAR est également notable (+ 18 points de pourcentage entre le troisième trimestre et le quatrième trimestre) ce qui conduit à un RevPAR pour l'année 2021 en baisse de - 46 % par rapport à 2019.

- L'**Amérique du Nord/Centrale et Caraïbes** affiche un RevPAR en baisse de - 48 % sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019. Le relâchement des restrictions de déplacement entre le Canada et les États-Unis et les vacances de Noël ont accéléré la reprise en fin d'année.
- En **Amérique du Sud**, où le RevPAR est en baisse de - 42 % sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019. L'amélioration s'est poursuivie tout au long de l'année portée par la montée en puissance des campagnes de vaccination. Au cours des derniers mois de l'exercice 2021, les prix moyens avaient retrouvé des niveaux supérieurs à ceux de 2019 à pcc.

Le chiffre d'affaires des **Services aux propriétaires** s'élève à 1 064 millions d'euros sur l'exercice 2021, en baisse de - 43 % par rapport à 2019. Ce montant inclus du chiffre d'affaires lié à l'expiration de points de fidélité en fin d'année.

Excédent brut d'exploitation courant

L'**Excédent Brut d'Exploitation (EBE)** d'HotelServices est positif à **93 millions d'euros** sur l'exercice 2021. Ce chiffre comprend un EBE positif pour Management & Franchise (M&F) et d'une contribution négative des Services aux propriétaires.

- La **marge sur excédent brut d'exploitation** de l'activité « **Management & Franchise** » est de **53,1 %** contre 8,4 % en 2020.
- La **marge sur excédent brut d'exploitation** de l'activité « **Services aux propriétaires** » est négative à - 17,1 % contre - 33,2 % en 2020. 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 **182 millions d'euros** en 2021.

- Au cours de l'année 2021, Accor a ouvert 288 hôtels (en organique) correspondant à 40 643 chambres, soit une **croissance nette du réseau de 3 %** au cours des 12 derniers mois. À fin décembre 2021, le Groupe dispose d'un parc hôtelier de 777 714 chambres (5 298 hôtels) et d'un pipeline de 214 000 chambres (1 218 hôtels).

L'activité Management & Franchise affiche un Excédent brut d'Exploitation (EBE) courant à 275 millions d'euros significativement plus élevé qu'en 2020 (25 millions d'euros) et en baisse de - 64 % en données comparables par rapport à 2019. Toutes les régions affichent désormais un EBE nettement positif.

Actifs Hôteliers & Autres

Ce segment comprend les activités qui ne font pas partie du cœur de métier d'opérateur hôtelier du Groupe :

- Actifs hôteliers – Il s'agit de l'activité de propriétaire exploitant, quel que soit le mode de détention des hôtels (en propriété et en location), comprenant la vente de prestations d'hébergement et de restauration aux clients ainsi que la gestion du portefeuille d'actifs (conception, construction, rénovation et maintenance des hôtels),
- 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 d'hôtels),
- Et, depuis début 2021, les nouvelles activités développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe (Services digitaux, Location de résidences privées de luxe, Ventes digitales, Services de réservation hôtelière et Services de conciergerie).

Le **chiffre d'affaires** de l'activité « Actifs Hôteliers et Autres » s'établit à **633 millions d'euros** en 2021 contre 489 millions d'euros en 2020. Ce segment, fortement lié

à l'activité en Australie, a notamment bénéficié de la reprise de la demande de tourisme de Loisirs au premier semestre et en fin d'année 2021 sur la côte Nord-Est du pays où sont majoritairement situées les activités Strata du Groupe (i.e. activité de distribution de chambres et d'appartements et de gestion de propriétés).

À fin décembre 2021, ce segment, qui regroupe notamment les hôtels en location et en pleine propriété, comprend 117 hôtels et 23 309 chambres.

Les nouvelles activités sont impactées de manière différenciée par la crise sanitaire avec, d'une part, les activités très affectées directement liées aux voyages telles que les locations de logements de particuliers onefinestay et, d'autre part, les activités digitales moins affectées telles que les services digitaux de D-EDGE.

L'**Excédent Brut d'Exploitation (EBE)** des Actifs hôteliers et Autres s'élève à **48 millions d'euros** en 2021 contre - 22 millions d'euros en 2020, essentiellement tiré par les actifs hôteliers en Asie-Pacifique où l'activité s'est reprise au premier semestre et en fin d'année 2021. Les Nouvelles Activités présentent un EBE proches de l'équilibre.

Face à une crise sans précédent, Accor a su résister, accompagner et rebondir

En imposant la mise en place de restrictions de circulation, la crise sanitaire actuelle a fortement ralenti l'activité touristique mondiale.

Dans ce contexte, les RevPAR, ou Revenu par chambre disponible de l'ensemble de l'industrie, ont connu une chute historique. En 2021, ils subissent une volatilité importante, et tentent de retrouver, de manière stable, leur niveau d'avant crise.

Après une première partie d'année difficile marquée par des vagues épidémiques successives et des mesures sanitaires fortes (fermetures des frontières, limitations des réunions et événements...), le second semestre a marqué une reprise séquentielle dans la majorité des géographies.

Depuis avril 2021, Accor a enregistré un rebond séquentiel de son activité se reflétant par un RevPAR s'améliorant mois après mois. Cette amélioration de la demande s'est traduite par des prix moyens par chambre proches voire, dans de nombreuses destinations sur la fin de l'année 2021, supérieurs à ceux précédant la crise de la Covid-19.

Bien que les effets de cette crise inédite liée à la pandémie de la Covid-19 ne soient pas encore effacés, l'ensemble des géographies du Groupe semble désormais sur la voie d'un retour à une activité plus « normalisée ».

Les progrès de la vaccination et l'amélioration de la situation sanitaire combinés à une demande forte de la clientèle de loisirs ont par ailleurs permis d'atteindre des niveaux d'activités similaires à l'avant crise sur certaines destinations.

Sécuriser le séjour des clients

Dans un contexte de vigilance sanitaire très forte, Accor a décidé de renforcer le niveau de ses exigences en matière de sécurité sanitaire, d'hygiène et de prévention, afin de créer les conditions d'une reprise rapide.

En s'associant à Bureau Veritas, Accor a lancé le label « ALLSAFE ». Mené avec des médecins et des épidémiologistes, ce travail a été réalisé en concertation avec les propriétaires d'hôtels, 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 identifiés. Cette démarche a donné lieu à la création d'un guide opérationnel destiné à tous les acteurs du secteur pour leur permettre d'appliquer scrupuleusement les recommandations des instances sanitaires (OMS, ministère de la Santé, etc.) dans toutes les zones d'hébergement, de services généraux et de restauration. Ce label certifie que le niveau de propreté, de sécurité et de prévention mis en oeuvre au sein des hôtels est adapté au contexte sanitaire.

Création d'une assistance médicale en partenariat avec Axa Partners

Accor a également conclu un partenariat avec Axa Partners, spécialisé dans les services d'assistance et l'assurance voyage, afin de proposer une assistance médicale aux clients de l'ensemble de ses 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. 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. L'ensemble des collaborateurs du réseau Accor est 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 sont au coeur 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.

Déploiement de « Accor Key » dans l'ensemble des hôtels du Groupe

Accor a déployé une clé numérique, « Accor Key », dans l'ensemble de ses hôtels afin de proposer à ses clients un parcours totalement sans contact en permettant l'utilisation d'une clé virtuelle. À leur arrivée, ceux-ci reçoivent la clé de leur chambre sous forme virtuelle en téléchargeant une application dédiée sur leur smartphone. Ils obtiennent alors accès, grâce à leur téléphone portable, à leur chambre, aux salles de réunion et aux ascenseurs.

Soutenir les collaborateurs, partenaires individuels, personnes fragiles, professionnels et hôpitaux

À l'aube de la pandémie de Covid-19, en avril 2020, Accor et son Conseil d'administration ont décidé d'allouer 25 % du dividende, soit 70 millions d'euros, à la création du *ALL Heartist Fund*. Avec pour mission de venir en aide et de soutenir les personnes en détresse physique ou financière suite à la pandémie de Covid-19, le fonds a pour vocation de durer aussi longtemps que la vie des bénéficiaires sera impactée drastiquement par les conséquences de la pandémie.

Depuis sa création, le fonds *ALL Heartist* a répondu à près de 98 000 demandes d'aide, pour un montant engagé de plus de 31 millions d'euros.

Cela a notamment permis aux Heartist d'accéder aux soins (prise en charge des frais d'hospitalisation, de médicaments), de conserver leur foyer (aide aux paiements de loyer) ou encore de payer les frais d'éducation de leurs enfants.

Fidèle à ses valeurs, Accor a toujours cherché à protéger, accueillir et prendre soin des personnes en détresse pendant cette crise sanitaire, leur offrant ainsi la capacité de rebondir dans ce contexte difficile.

Répondre aux tendances de fond

Le respect d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ainsi que l'autonomie figurent désormais parmi les principales préoccupations des travailleurs. De plus en plus, les attentes se portent sur des lieux créatifs, flexibles et innovants. Ces espaces constituent également pour les entreprises des solutions de mobilité idéales pour leurs collaborateurs.

Accor est en pointe dans ces nouveaux modes de travail depuis plusieurs années grâce à ses marques *Wojo* et *Mama Works*. Leader français du coworking, *Wojo* propose actuellement 14 sites en France et plus de 500 espaces managés par Accor. Ces espaces animés, flexibles, communautaires, créatifs, accessibles et pratiques baptisés « *Wojo Corners* », répondent aux besoins d'équilibre des travailleurs. Outre leur flexibilité qui permet aux hôtels d'adapter les espaces aux besoins de places de ses clients, ces espaces aux designs originaux et aux installations modernes sont pensés pour favoriser les échanges, la productivité et l'engagement. Ils proposent également une palette de services hôteliers procurant le confort nécessaire pour travailler dans les meilleures conditions (réception 24 h/24, connexion Wifi de qualité, imprimantes, restauration, salle de gym, parking, etc.).

Par ailleurs, en 2021, Accor lance l'offre *ALL Connect*, un nouveau concept de réunions hybrides s'appuyant sur Microsoft Teams et permettant aux clients du monde entier de s'adapter aux nouvelles méthodes de travail nées de la pandémie de Covid-19. Le Groupe a pour ambition, d'ici 2022, d'assurer la conformité avec ces nouvelles normes de 100 % de ses adresses, appartenant à l'ensemble des enseignes du Groupe, allant de l'économique à l'ultra-luxe.

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

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 ;

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. Ces dernières années, Accor saisit toutes opportunités d'investir dans ce segment, qui est en forte croissance dans le monde entier :

- le franchisé a donné de fausses informations à son sujet avant la signature du contrat.

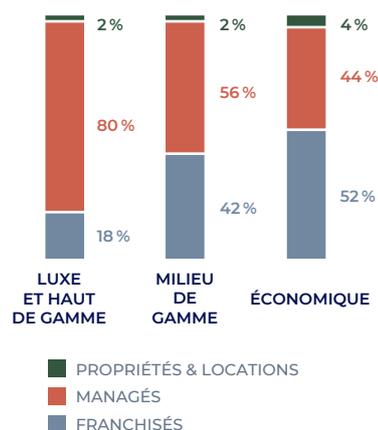
Lorsque la résiliation est à l'initiative du franchiseur, ce dernier est en droit de demander une compensation financière équivalant au montant total des redevances restantes prévues au contrat.

Si les cessions de portefeuilles d'hôtels effectuées depuis 2018 ont peu modifié la physionomie du réseau Accor sur les segments Luxe et haut de gamme (+ 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 96 % des hôtels exploités sur le segment Économique (+ 32 points par rapport à 2017), 98 % sur le segment Milieu de gamme (+ 25 points par rapport à 2017), et 98 % des hôtels opérés sur les segments Luxe et haut de gamme (+ 9 points par rapport à 2017).

Parc hôtelier par segment et mode d'exploitation au 31 décembre 2021

En pourcentage du nombre de chambres



- 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 ;

(1) Acquisitions et partenariats opérés en 2018 inclus.

- **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**.

Partenariat stratégique avec Faena pour développer l'enseigne à travers le monde

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.

La nouvelle entité Ennismore devient le leader de l'hôtellerie *lifestyle* et l'acteur à la croissance la plus rapide au monde

Le 4 octobre 2021, Accor devient, aux termes d'une fusion par apport de titres, actionnaire majoritaire d'Ennismore, nouvelle entité dont le Groupe détient 66,67 %, les 33,33 % restants étant détenus par M. Sharan Pasricha.

Cette nouvelle plateforme *lifestyle* combine le savoir-faire reconnu d'Ennismore en matière de conception de marques empreintes de sens, portées par un narratif ultra-crétif, un design unique et des expériences authentiques, et la puissance de Accor en termes de réseau et de distribution.

Parallèlement à cette opération, Accor déconsolide les actifs hôteliers en location regroupés au sein d'une structure distincte, créée en partenariat avec un fonds géré par **Keys REIM**, qui en devient actionnaire majoritaire avec une participation de 51 %, les filiales de Accor et d'Ennismore détenant respectivement 24,5 % de cette nouvelle entité.

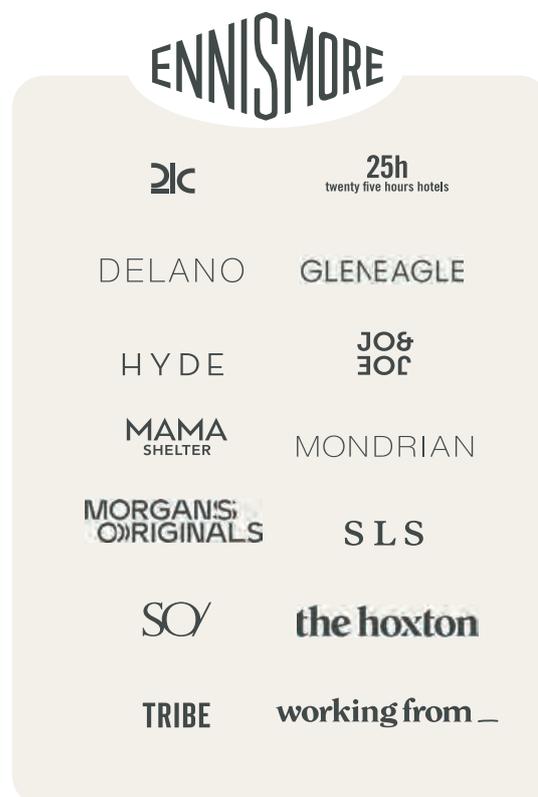
Ennismore, nouvelle entité asset-light, réunit 14 marques hôtelières et de coworking, ainsi qu'une collection riche et variée de plus de 150 restaurants et lieux incontournables de la vie nocturne.

Le portefeuille Ennismore comprend aujourd'hui 87 établissements et 141 projets fermes d'ouverture dans le monde, sous les marques singulières **21c Museum Hotels**, **25hours**, **Delano**, **Gleneagles**, **Hyde**, **JO&JOE**, **Mama Shelter**, **Mondrian**, **Morgans Originals**, **SLS**, **SO/**, **The Hoxton**, **TRIBE** ou encore **Working From**.

L'équipe d'Ennismore rassemble des professionnels de talent, concepteurs et créateurs, issus du monde de l'hôtellerie et d'autres univers, et comprend notamment un bureau de création internalisé, une plateforme intégrée dédiée à l'élaboration de concepts de restaurants et de bars, et un laboratoire consacré aux innovations technologiques et aux produits numériques, qui collaborent à la création de marques et invitent à la découverte.

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.

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.



Développement et empreinte géographique du Groupe

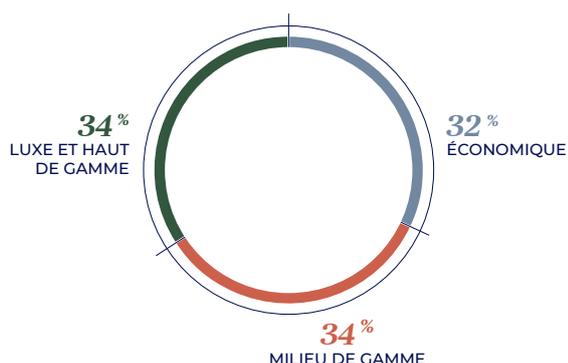
Un développement porté par la croissance organique

Dynamique malgré la crise sanitaire, Accor a vu son réseau s'accroître de 40 643 chambres (288 hôtels) en 2021 en organique et 1 981 chambres (11 hôtels) en acquisition. Le développement de Accor a été opéré sur l'ensemble des segments, particulièrement sur les segments Milieu de gamme (34 %) et Économique (32 %), et dans une moindre mesure sur les segments Luxe et haut de gamme (34 %).

Globalement les marques Mercure, ibis et Novotel soutiennent le développement du Groupe à 59 %. Le segment Luxe et haut de gamme croît de 4,7 % en 2021 principalement grâce aux marques Mövenpick, Hoxton, Fairmont et Sofitel.

Répartition des ouvertures par segment au 31 décembre 2021

En pourcentage du nombre de chambres



Une couverture mondiale sur l'ensemble des marchés

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

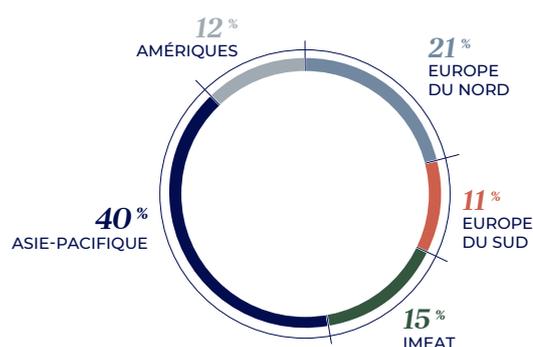
Présent dans plus de 110 pays, Accor est l'acteur hôtelier le plus diversifié au monde, particulièrement dans les régions au plus fort potentiel. Premier marché du Groupe du fait de son histoire, l'Europe est la zone d'implantation la plus importante de Accor avec un réseau dense de 3 055 hôtels et de 342 444 chambres à fin 2021, représentant 44 % de son parc en nombre de chambres. Parallèlement, Accor dispose de précieux relais de croissance dans les autres régions du monde, en Asie-Pacifique avec 1 285 hôtels (31 % des chambres),

Bénéficiant d'une croissance de 2,5 % sur l'année, le segment Milieu de gamme est porté à 93 % par les marques Mercure, Novotel et Adagio, et la croissance observée dans le segment Économique (+ 2,9 %) reflète l'expansion de la famille ibis, qui continue de révéler son fort potentiel à travers le monde.

Sur le plan géographique, 68 % des ouvertures réalisées en 2021 ont eu lieu hors d'Europe : 40 % en Asie-Pacifique grâce aux marques Mercure, ibis, Sofitel et Novotel, 15 % dans la région Inde, Moyen-Orient, Afrique, Turquie grâce à Mövenpick, ibis, Novotel et SLS, et 12 % en Amériques grâce à ibis, Novotel, Hoxton et Mercure.

Répartition géographique des ouvertures au 31 décembre 2021

En pourcentage du nombre de chambres



en Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes et du Sud avec 539 hôtels (13 % des chambres), et dans la zone Inde, Moyen- Orient, Afrique et Turquie avec 419 hôtels (12 % des chambres).

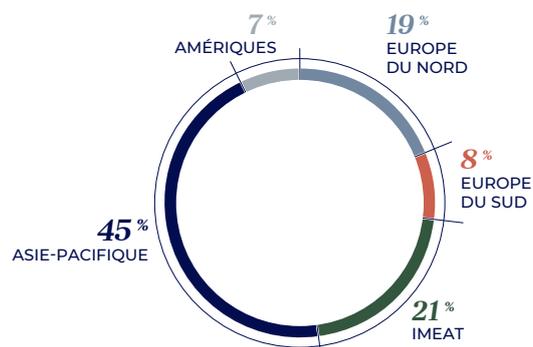
Accor est actuellement premier hôtelier en Europe et en Asie-Pacifique (hors Chine), où il bénéficie des implantations les plus importantes. Le portefeuille du Groupe est équilibré géographiquement, et solide. Bénéficiant d'une implantation mondiale homogène, Accor renforce chaque année un peu plus ses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

La pénétration des chaînes étant encore faible à l'échelle mondiale et les projections de croissance du tourisme à horizon 2030 fortes, les potentiels de croissance demeurent très importants. En 2021, en France, les chaînes ne regroupent que 18 % des hôtels.

À fin 2021, Accor exploite 5 298 hôtels (777 714 chambres) dans le monde, et travaille à l'ouverture de 1 218 hôtels supplémentaires (214 000 chambres) d'ici cinq ans.

Pipeline par zone géographique au 31 décembre 2021

En pourcentage du nombre de chambres



Une implantation solide sur les marchés émergents

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

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 31 décembre 2021

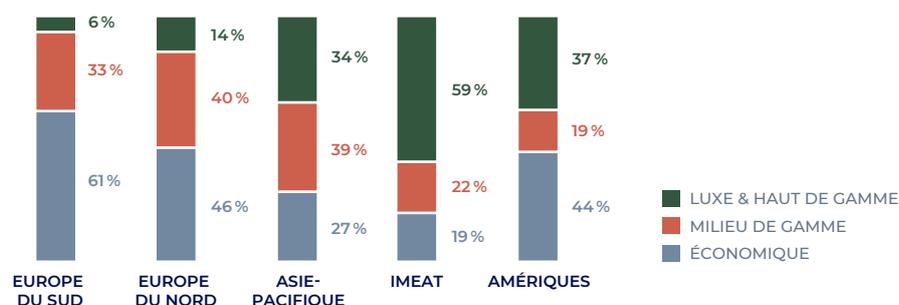
	Managés		Franchisés		Propriétés & locations		TOTAL	
	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres
EUROPE DU SUD	483	65 853	1 427	113 081	3	1 390	1 913	180 324
EUROPE DU NORD	583	92 660	552	67 874	7	1 586	1 142	162 120
IMEAT	336	76 264	66	13 856	17	3 002	419	93 122
ASIE-PACIFIQUE	672	152 969	581	81 505	32	5 548	1 285	240 022
AMÉRIQUES	269	59 442	212	30 901	58	11 783	539	102 126
TOTAL	2 343	447 188	2 838	307 217	117	23 309	5 298	777 714

Au 31 décembre 2021, le parc hôtelier de Accor en Asie-Pacifique est constitué à 98 % d'hôtels exploités en management et en franchise. Les zones Amériques et IMEAT recensent respectivement 88 % et 97 % d'hôtels sous contrat de management et de franchise. L'Europe, qui comptait la moins forte proportion d'hôtels sous

contrat de management et de franchise avant mutation du modèle du Groupe présente en 2021 une proportion d'hôtels en management et franchise de 99 % en Europe du Nord ainsi qu'en Europe du Sud. C'est dans cette zone que les transferts d'actifs de Accor à AccorInvest ont été les plus nombreux.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et par segment au 31 décembre 2021

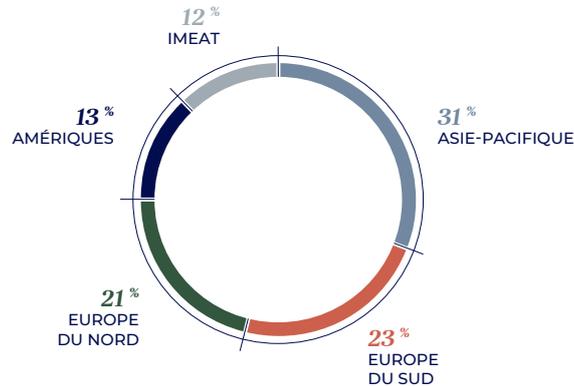
En pourcentage du nombre de chambres



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

Répartition du parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2021

En pourcentage du nombre de chambres



Des implantations renforcées dans les segments Luxe et haut de gamme

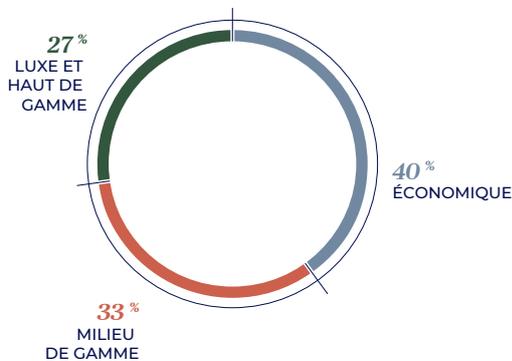
Le développement de Accor a été opéré dans les segments les plus rémunérateurs afin de rééquilibrer le portefeuille de marques sur les marchés à plus forte valeur. Entre 2015 et 2021, les segments Luxe & haut de gamme se sont accrus de 159 % quand le réseau s'agrandissait de 52 %.

En décembre 2021, Accor signe le grand retour d'Orient Express en Italie avec le train Dolce Vita. Né du projet de tourisme ferroviaire de luxe imaginé par Arsenale S.p.A., aujourd'hui en association avec Orient Express à travers Accor, l'Orient Express La Dolce Vita accueillera ses premiers passagers à bord de 6 trains de luxe, à compter de 2023. Un voyage du nord au sud de l'Italie, à travers 14 régions, auquel s'ajoutent trois destinations internationales reliant Rome à Paris, Istanbul et Split.

En novembre 2021, Accor présente Emblems Collection, un portefeuille international d'hôtels de luxe.

Répartition du parc hôtelier par segment au 31 décembre 2021

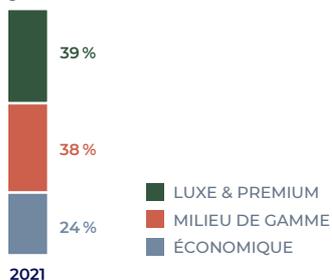
En pourcentage du nombre de chambres



Au 31 décembre 2021, la part des segments Luxe et haut de gamme représente 27 % du réseau de Accor, en hausse de 1 point par rapport à 2019. Les marques acquises et lancées ces dernières années sur ce segment sont stratégiques car elles ont sensiblement amélioré l'image du Groupe, son portefeuille d'offres et d'expertises, et sont plus rémunératrices.

Répartition du pipeline par segment au 31 décembre 2021

En pourcentage du nombre de chambres



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

Des défis environnementaux et sociétaux planétaires identifiés et adressés par Accor

Communautés locales

L'activité de Accor est fortement ancrée dans la relation avec ses communautés et ses territoires. Il se doit de l'enrichir en associant ces communautés à son développement, mais aussi en les protégeant des dérives du tourisme à grande échelle et en multipliant les points de contact localement.

ENJEUX CLÉS : Lutte contre l'exclusion, soutien aux communautés, lutte contre l'exploitation sexuelle, solidarité, protection des cultures et du patrimoine.

Intégrité dans la conduite des affaires

Acteur économique majeur, Accor est présent dans 110 pays, où il interagit avec de très nombreux partenaires économiques ou publics traditionnels, et étend ses activités au domaine du numérique depuis plusieurs années. En tant que leader du secteur, Accor porte la responsabilité d'appliquer les plus hauts standards éthiques dans ses modes de fonctionnement.

ENJEUX CLÉS : Lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts, protection des données personnelles.

Employeur responsable et ascenseur social

Accor est un Groupe people centric, qui a la responsabilité de prendre soin des personnes qui oeuvrent pour son activité et de contribuer à l'épanouissement de ses collaborateurs bien sûr, mais aussi de toute personne travaillant dans sa chaîne de valeur. Jouant un rôle d'ascenseur social, Accor met en place un plan d'actions en fonction des enjeux locaux en matière de discriminations dans chaque pays où le Groupe est présent. En Australie par exemple, le Groupe oeuvre pour l'inclusion des Aborigènes : stratégie de recrutement direct, partenariat avec le gouvernement, programmes de formation spécifiques... Depuis 2017, par le biais de cette action, plus de 450 personnes issues des communautés aborigènes font partie des effectifs sous enseigne Accor. En 2021, ce programme a été récompensé du Responsible Tourism Award décerné par le World Travel Market. Par ailleurs, face à l'impact de la pandémie de Covid-19 sur l'activité du secteur, Accor a fait preuve de réactivité en créant le fonds ALL Heartist pour venir en aide à ses collaborateurs : en décembre 2021, 98 000 requêtes ont été financées pour un budget de 31,4 millions d'euros.

ENJEUX CLÉS : Travail décent, inclusion, diversité, bien-être, développement des individus.

Alimentation durable

En tant qu'acteur majeur de la restauration, avec traditionnellement un tiers du volume d'affaires de Accor issu de cette activité, le Groupe joue un rôle clé dans la transition d'un modèle alimentaire conventionnel vers un modèle plus durable, qui crée de multiples impacts positifs sur la biodiversité et qui préserve les ressources naturelles. Accor a vocation à proposer une offre de restauration fondée sur une transition vers des menus à faible part carnée, sur un sourcing local et durable et bannissant le gaspillage alimentaire.

ENJEUX CLÉS : Lutte contre le gaspillage alimentaire, alimentation saine et de qualité, production agricole respectueuse de l'environnement, protection de la biodiversité.

Réduction de l'empreinte environnementale

L'activité de l'hôtellerie génère de nombreux impacts environnementaux négatifs. Le Groupe s'engage à respecter la trajectoire de l'Accord de Paris. Sous l'impulsion de son Président-directeur Général, Accor s'est fixé l'objectif ambitieux d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050 (objectif validé par SBTi) et a procédé au placement de sa première émission obligataire indexée sur les objectifs de développement durable du Groupe. Les engagements environnementaux du Groupe visent également à réduire la quantité de déchets produits par ses hôtels. L'objectif est de réduire le gaspillage alimentaire de 30 % d'ici 2021 et d'éliminer tous les plastiques à usage unique dans l'expérience de ses clients d'ici la fin 2022.

ENJEUX CLÉS : Carbone, eau, plastique, déchets, pollution (air, eau et mer).

Accor a également identifié les principaux risques éthiques et RSE que ses activités induisent pour ses parties prenantes. Ces risques et les mesures mises en oeuvre par le Groupe pour les prévenir ou pour remédier à leurs conséquences sont décrits au chapitre 2 du Document d'enregistrement universel 2021.

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	2020	2021
Chiffre d'affaires	1 621	2 204
Charges d'exploitation	(2 012)	(2 182)
Excédent Brut d'Exploitation courant	(391)	22
Amortissements	(274)	(249)
Résultat d'Exploitation courant	(665)	(228)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	(578)	(273)
Résultat d'Exploitation après résultats des mises en équivalence	(1 243)	(501)
Produits et charges non courants	(958)	554
Résultat opérationnel	(2 201)	53
Résultat financier	(108)	(109)
Impôts sur les résultats	62	69
Résultat net des activités poursuivies	(2 247)	13
Résultat net des activités non poursuivies	257	77
Résultat net de l'exercice	(1 990)	90
• Dont part du Groupe	(1 988)	85
• liée aux activités poursuivies	(2 244)	8
• liée aux activités non poursuivies	257	77
• Dont part des Intérêts minoritaires	(2)	6
• liée aux activités poursuivies	(2)	6
• liée aux activités non poursuivies	-	-
Résultat de base par action (en euros)		
Résultat net des activités poursuivies – par action	(8,69)	(0,10)
Résultat net des activités non poursuivies – par action	0,98	0,29
Résultat net – Part du Groupe par action	(7,71)	0,19
Résultat dilué par action (en euros)		
Résultat net dilué des activités poursuivies – par action	(8,69)	(0,10)
Résultat net dilué des activités non poursuivies – par action	0,98	0,29
Résultat net dilué – Part du Groupe par action	(7,71)	0,19

Etat de la situation financière

Actif

(en millions d'euros)	Déc. 2020*	Déc. 2021
Écarts d'acquisition	1 786	2 158
Immobilisations incorporelles	2 751	2 908
Immobilisations corporelles	242	230
Droits d'utilisation	377	318
Titres mis en équivalence	1 155	898
Actifs financiers non courants	180	595
Immobilisations financières	1 335	1 494
Actifs d'impôts différés	175	192
Actifs sur contrats	201	289
Autres actifs non courants	3	3
Actifs non courants	6 869	7 591
Stocks	21	9
Clients	534	697
Autres actifs courants	222	256
Actifs financiers courants	38	45
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 474	1 666
Actifs destinés à être cédés	395	406
Actifs courants	3 684	3 079
TOTAL ACTIF	10 553	10 669

* Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de sbe acquis en 2020.

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2020*	Déc. 2021
Capital	784	786
Primes et réserves	4 298	2 422
Résultat de l'exercice	(1 988)	85
Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires	3 094	3 292
Titres subordonnés à durée indéterminée	1 000	1 000
Capitaux propres part Groupe	4 094	4 292
Intérêts minoritaires	66	256
Capitaux propres	4 161	4 549
Dettes financières non courantes	2 473	2 572
Dettes de loyers non courantes	314	263
Passifs d'impôts différés	513	510
Provisions non courantes	61	63
Engagements de retraites et assimilés	74	56
Passifs sur contrats non courants	23	23
Passifs non courants	3 459	3 486
Fournisseurs	327	441
Autres passifs courants	579	718
Provisions courantes	425	282
Passifs sur contrats courants	205	180
Dettes financières courantes	969	630
Dettes de loyers courantes	102	90
Passifs destinés à être cédés	326	294
Passifs courants	2 934	2 635
TOTAL PASSIF	10 553	10 669

* Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de sbe acquis en 2020.

Rapport de Accor SA

Le **chiffre d'affaires** de la Société atteint 630,2 millions d'euros à fin décembre 2021 contre 530,6 millions d'euros à fin décembre 2020 pour l'ensemble de ses activités. Cette augmentation de 18,77%, soit 99,6 millions d'euros, s'explique principalement par une légère reprise de la facturation des redevances aux hôtels managés et franchisés.

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 2021, la **production immobilisée, les reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges et autres produits** atteignent 107,6 millions d'euros contre 74,5 millions d'euros au 31 décembre 2020. Cette augmentation de 33,1 millions d'euros s'explique notamment par :

- des productions immobilisées en hausse de 9,7 millions d'euros, en lien avec la reprise des projets informatiques en 2021 ;
- des reprises sur amortissements et provisions et des transferts de charges à hauteur de 23 millions d'euros dont des augmentations pour 22,7 millions de charges à répartir de frais d'émission d'emprunts et 12,6 millions d'euros de dette point All compensées par une diminution de 7,9 millions d'euros de dotations aux provisions pour restructuration.

Les **charges d'exploitation** s'élèvent à 1 006,3 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 1 009,9 millions d'euros au 31 décembre 2020. Cette diminution de 3,6 millions d'euros s'explique principalement par une diminution des autres achats et charges externes de 4,7 millions d'euros notamment sur le poste d'honoraires extérieurs pour 85,9 millions d'euros compensée par une augmentation des charges de publicité pour 39,4 millions d'euros, des commissions bancaires pour 23,6 millions suite aux opérations de refinancement de la dette et des rabais et remises pour 19,8 millions d'euros. Les salaires et charges sociales sont en augmentation de 11,7 millions d'euros principalement du fait de l'arrêt des mesures Covid mises en place en 2020.

Les dotations d'exploitation sont en augmentation de 3,2 millions d'euros. Cette évolution s'explique par des augmentations de 8,4 millions d'euros de dotations aux provisions pour risques et charges, 2,5 millions d'euros de dotations aux amortissements et de 1,1 millions de dotations aux dépréciations des contrats de gestion, partiellement compensées par une diminution de 8,9 millions d'euros de dotations aux dépréciations des créances. Les autres charges d'exploitation diminuent de 14,2 millions d'euros dont 18,1 millions de perte sur minimum garanti compensée par une augmentation des redevances Soluxury de 4,4 millions d'euros.

Le **résultat d'exploitation** au 31 décembre 2021 se traduit par une perte de 268,6 millions d'euros contre une perte de 404,9 millions d'euros au 31 décembre 2020, soit une variation de 136,3 millions d'euros.

Le **résultat financier** à fin décembre 2021 affiche une perte de 48,9 millions d'euros contre une perte de 947,3 millions d'euros en décembre 2020, soit une variation de 898,4 millions d'euros principalement liée à la diminution des dotations de provisions pour dépréciations des titres des filiales.

Le montant des dividendes reçus à fin décembre 2021 s'élève à 71,1 millions d'euros contre 79,9 millions d'euros à fin décembre 2020. Cette faible variation 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 30,9 millions d'euros à fin 2021, contre une charge nette de 958,7 millions d'euros en 2020. Les dotations et reprises de provisions financières concernent principalement les mouvements des dépréciations des titres des filiales.

Le **résultat courant avant impôt** présente une perte de 317,5 millions d'euros à fin décembre 2021 contre une perte de 1 352,2 millions d'euros à fin décembre 2020.

Le résultat exceptionnel fait apparaître une perte de 238 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre un bénéfice de 294,2 millions d'euros au 31 décembre 2020. Le résultat de l'année s'explique notamment par :

- les effets des opérations de restructuration juridique interne et de cessions liées à la constitution de la plateforme Lifestyle (Ennismore), qui, dans le cas d'Accor SA, se traduit par une perte nette de 243 millions d'euros provenant essentiellement de la cession des titres de la société Tribe Hotel Group, AH New Lifestyle holdings US et 25Hours Hotel Company (hors complément de prix à recevoir ultérieurement), de la cession de contrats de management Tribe et de la marque Jo&Joe ainsi que les charges d'honoraires associées à ces opérations ;
- la plus-value de 31 millions d'euros liée à la cession des activités de réservation (TARS) à D-Edge, société détenue à 100% ;
- la constatation d'une provision pour charges de 21 millions d'euros dans le cadre de la garantie de passif relative au redressement fiscal d'une filiale cédée à AccorInvest ;
- la comptabilisation d'une charge nette de restructuration de 9 millions d'euros liée au plan Reset.

Au 31 décembre 2021, l'**impôt sur les bénéfices** se compose d'un boni de 14,4 millions d'euros au titre de l'intégration fiscale et d'un produit d'impôt de 1,4 millions d'euros, contre un boni de 1,7 millions d'euros et un produit d'impôt de 1,8 millions d'euros, au 31 décembre 2020.

Le résultat net de la Société au 31 décembre 2021 affiche une perte de 539,7 millions d'euros contre une perte de 1 054,5 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Résultats des cinq derniers exercices clos de Accor SA

Nature des opérations <i>(en millions d'euros)</i>	2017	2018	2019	2020	2021
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	870	848	813	784	786
Capital en nombre d'actions	290 122 153	282 607 800	270 932 350	261 382 728	261 856 268
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	915	992	1 218	531	630
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	(3 596)	362	90	(33)	(522)
Impôts sur les bénéfices	(60)	(19)	(19)	(3)	(16)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(3 698)	(60)	(208)	(1 055)	(540)
Montant des bénéfices distribués	305	297	284	-	-
Résultats par action (en unités)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	(12,60)	1,35	0,40	(0,11)	(1,93)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(12,75)	(0,21)	(0,77)	(4,03)	(2,06)
Dividende net attribué à chaque action	1,05	1,05	-	-	-
Personnel					
Nombre de salariés ⁽¹⁾	1 285	1 343	1 419	1 298	1 183
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	152	171	196	141	151

(1) Effectif à la charge de Accor SA.

Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2022

À caractère ordinaire

Première résolution : Approbation des rapports et des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2021

Deuxième résolution : Approbation des rapports et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021

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

Quatrième résolution : Nomination de Madame Asma Abdulrahman Al-Khulaifi en qualité d'Administratrice de la Société

Cinquième résolution : Nomination de Monsieur Ugo Arzani en qualité d'Administrateur de la Société

Sixième résolution : Nomination de Madame Hélène Auriol Potier en qualité d'Administratrice de la Société

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

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

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

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

Onzième résolution : Approbation du rapport sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 (*say on pay ex post*)

Douzième 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 2021 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Sébastien Bazin en qualité de Président-directeur général (*say on pay ex post*)

Treizième résolution : Approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2022 (*say on pay ex ante*)

Quatorzième résolution : Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2022 (*say on pay ex ante*)

Quinzième résolution : Approbation d'une convention réglementée - Rapport spécial des commissaires aux comptes

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

À caractère extraordinaire

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

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

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

À caractère ordinaire

Vingtième 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-et-unième résolution : Pouvoirs pour formalités

Présentation des projets de résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2022

Approbation des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021

La **première résolution** a pour objet d'approuver les comptes sociaux de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 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 2022, se traduisant par une perte nette de 539 773 260,80 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 2021.

La **deuxième résolution** porte sur l'approbation des comptes consolidés du groupe Accor pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 ainsi que le rapport sur lesdits comptes, se traduisant par un chiffre d'affaires consolidé de 2 204 millions d'euros et un résultat net part du Groupe de 85 millions d'euros. Le chiffre d'affaires reste fortement impacté par la détérioration du RevPAR (-46 % du revenu par chambre disponible par rapport à 2019) due aux restrictions sanitaires liées à la Covid-19.

Le détail de ces comptes annuels figure au chapitre 6 du Document d'enregistrement universel 2021 de la Société.

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

La **troisième résolution** soumet à votre approbation l'affectation du résultat de l'exercice 2021.

En considération des circonstances exceptionnelles liées à la persistance de la pandémie de 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 2021, s'élevant à 539 773 260,80 euros, au compte « report à nouveau », qui s'élèvera ainsi à 1 650 214 385,78 euros.

Nominations et renouvellements de mandats d'Administrateurs

Les **quatrième à dixième résolutions** soumettent à votre approbation :

- les nominations de Madame Asma Abdulrahman Al-Khulaifi, Monsieur Ugo Arzani et Madame Hélène Auriol Potier, en qualité d'Administrateurs de la Société, ainsi que

- les renouvellements des mandats de Mesdames Qionger Jiang et Isabelle Simon et de Messieurs Nicolas Sarkozy et Sarmad Zok en qualité d'Administrateurs de la Société,

pour la durée statutaire de trois ans, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024.

Nomination de Madame Asma Abdulrahman Al-Khulaifi en qualité d'Administratrice (quatrième résolution)

Madame Asma Abdulrahman Al-Khulaifi est née en 1990 et est de nationalité qatarienne.

Madame Abdulrahman Al-Khulaifi est avocate, titulaire d'un *LL.M* en droit international du commerce et de l'investissement. Elle parle trois langues et possède des connaissances dans les domaines du droit international du commerce et de l'investissement, des fusions-acquisitions, des droits de la personne et du droit de l'environnement, ainsi que dans les domaines de la culture et de la politique.

Madame Abdulrahman Al-Khulaifi a commencé sa carrière dans les politiques d'éducation, avant de se lancer dans le monde du droit.

Elle a notamment conseillé le gouvernement sur des questions de droit commercial et travaille comme avocate en fusions-acquisitions au sein du service juridique de Qatar Investment Authority, où elle traite des affaires de vente au détail et de consommation, d'immobilier, d'investissement, de santé, d'infrastructures, et d'industrie.

En tant que membre active de sa communauté, Madame Abdulrahman Al-Khulaifi a cofondé l'ONG *MENA-Women in Law*, qui vise à favoriser un dialogue novateur et coopératif entre les avocates de la région Moyen Orient et Afrique du Nord.

Les mandats de Madame Abdulrahman Al-Khulaifi sont les suivants :

Mandats en cours

Au sein du Groupe Accor

Néant

Autres mandats

- En France

Néant

- À l'international

- Administratrice – Kynd LLC (société non cotée)

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Au sein du Groupe Accor

Néant

Autres mandats

- En France

Néant

- À l'international

Néant

La nomination de Madame Asma Abdulrahman Al-Khulaifi est proposée afin de succéder à M. Aziz Aluthman Fakhroo, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 20 mai 2022. Cette nomination intervient dans le cadre des accords de gouvernance prévoyant la nomination de deux Administrateurs par Qatar Investment Authority.

En cas d'approbation de cette nomination par l'Assemblée Générale, et au regard de ses relations avec Qatar Investment Authority, Madame Abdulrahman Al-Khulaifi ne serait pas qualifiée d'Administratrice indépendante.

Nomination de Monsieur Ugo Arzani en qualité d'Administrateur (cinquième résolution)

Monsieur Ugo Arzani est né en 1974 et est de nationalité italienne.

Monsieur Arzani dirige la section Distribution et Biens de consommation au sein de Qatar Investment Authority (« QIA »). Dans le cadre de ses fonctions, Monsieur Arzani est responsable des investissements dans les secteurs de la vente au détail, des biens de consommation, de la technologie de consommation, des loisirs et des sports, ainsi que dans les entreprises agricoles. À ce jour, il a réalisé plus de 40 investissements dans le monde entier pour QIA. Avant de rejoindre QIA en 2013,

Les mandats de Monsieur Arzani sont les suivants :

Monsieur Arzani a passé quinze ans au sein de la banque d'investissement Merrill Lynch, à Londres. À ce titre, il a conseillé des sociétés de vente au détail et de consommation dans un grand nombre d'opérations de fusions-acquisitions et de financement.

Monsieur Ugo Arzani est de nationalité italienne et parle couramment l'italien, l'anglais, le français et l'allemand. Il a grandi entre l'Italie et la Suisse, et a travaillé toute sa carrière à l'étranger. Il est titulaire d'un diplôme en administration des affaires de l'université Bocconi de Milan, avec la mention *Magna Cum Laude*.

Mandats en cours

Au sein du Groupe Accor

Néant

Autres mandats

- **En France**

Néant

- **À l'international**

- Administrateur – Infarm-Indoor Urban Farming BV (société non cotée) – Allemagne
- Administrateur – GBT III BV (société non cotée) – Pays-Bas
- Administrateur – Beauchamp Company N° 2 Ltd (société non cotée) – Qatar
- Administrateur – Harrods Group International Holdings Ltd (société non cotée) – Qatar
- Administrateur – Juweel Investors Ltd (société non cotée) – îles Caymans

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Au sein du Groupe Accor

Néant

Autres mandats

- **En France**

- Administrateur – VeePee

- **À l'international**

- Administrateur – HelloFresh – Allemagne

La nomination de Monsieur Ugo Arzani est proposée afin de succéder à M. Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 20 mai 2022. Cette nomination intervient dans le cadre des accords de gouvernance prévoyant la nomination de deux Administrateurs par Qatar Investment Authority.

En cas d'approbation de cette nomination par l'Assemblée Générale, et au regard de ses relations avec Qatar Investment Authority, Monsieur Arzani ne serait pas qualifié d'Administrateur indépendant.

Nomination de Madame Hélène Auriol Potier en qualité d'Administratrice (sixième résolution)

Madame Hélène Auriol Potier est née en 1962 et est de nationalité française.

Madame Auriol Potier a construit sa carrière dans le secteur des technologies numériques et des télécommunications aux États-Unis, en Europe, en Afrique et en Asie. Elle débute sa carrière chez France Télécom à New York en 1986. En 1990, Madame Auriol Potier rejoint la société de technologie mobile canadienne Nortel Networks Corporation, où elle passe seize ans et occupe différentes fonctions de direction, notamment en tant que Vice-Présidente Division Mobile Vente Monde puis Vice-Présidente EMEA, Services & Operations. En 2006, Madame Auriol Potier rejoint Dell Technologies Inc. en qualité de Directrice générale Afrique, Méditerranée et CEE. Elle rejoint ensuite

Microsoft Corporation et y occupe pendant dix ans plusieurs fonctions de direction, à savoir notamment Directrice générale de Microsoft Singapour, Directrice générale de Microsoft Dynamics Europe, puis Directrice générale Intelligence Artificielle Europe. De novembre 2018 à décembre 2020, elle occupe le poste de Vice-Présidente Exécutive des activités internationales d'Orange, alors membre du Comité Exécutif d'Orange Business Services. Madame Auriol Potier a également exercé plusieurs mandats d'Administratrice tant en Europe qu'aux États-Unis. Madame Hélène Auriol Potier est diplômée de l'École nationale supérieure des télécommunications de Paris et d'un *Executive Program* à l'INSEAD. Elle co-préside le Club ESG de l'Institut Français des Administrateurs (IFA).

Les mandats de Madame Hélène Auriol Potier sont les suivants :

Mandats en cours

Au sein du Groupe Accor

Néant

Autres mandats

• En France

- Administratrice, membre du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité innovation et technologie – Safran (société cotée)
- Membre du Conseil de surveillance, présidente du Comité des rémunérations et membre du Comité des nominations – Oddo BHF SCA (société non cotée)
- Associée-gérante – Alinerom (société non cotée)
- Membre du Conseil d'administration et présidente des activités ESG – Institut Français des Administrateurs (IFA)

• À l'international

- Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité des nominations et de la Gouvernance – Randstad NV (société cotée) – Pays-Bas
- Administratrice et membre du Comité des rémunérations – Mimecast UK Ltd (société cotée) – Royaume-Uni

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Au sein du Groupe Accor

Néant

Autres mandats

• En France

- Administratrice, présidente du Comité d'éthique et membre du Comité des rémunérations d'Ipsen

• À l'international

Néant

La nomination de Madame Hélène Auriol Potier s'inscrit dans la volonté du Conseil de renforcer ses compétences dans l'univers de la technologie et du digital, afin de continuer à accompagner le Groupe dans ce domaine. Elle intervient notamment à la suite de la décision de Madame Sophie Gasperment de ne pas voir son mandat renouvelé, à l'issue de douze années en qualité d'Administratrice.

En cas d'approbation de cette nomination par l'Assemblée Générale, Madame Hélène Auriol Potier serait qualifiée d'Administratrice indépendante au regard des critères du Code AFEP-MEDEF auquel se réfère la Société.

Renouvellement du mandat de Madame Qionger Jiang en qualité d'Administratrice (septième résolution)

Madame Qionger Jiang est née en 1976 et est de nationalité française.

Madame Jiang a fondé plusieurs sociétés, notamment dans le domaine du design, avant de créer la filiale chinoise d'Artcurial. En 2008, elle s'associe avec Hermès pour créer Shang Xia, première marque de luxe chinoise. En 2013, elle a été nommée chevalier des Arts et Lettres par le Président de la République française et, en 2016, chevalier de l'ordre national du Mérite par le Président de la République française. Madame Qionger Jiang est

diplômée de l'école de design de l'Université de Tongji (Chine) et en architecture d'intérieur et mobilier de l'École nationale supérieure des Arts Décoratifs de Paris.

Elle est actuellement Directrice générale et Directrice artistique de Shang Xia.

Madame Qionger Jiang est Administratrice de la Société depuis le 12 juillet 2016. Elle détient 2 000 actions de la Société.

Les mandats de Madame Jiang sont les suivants :

Mandats en cours

Au sein du Groupe Accor

Néant

Autres mandats

- En France

Néant

- À l'international

- Directrice générale – Shang Xia (société non cotée) – Chine

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Au sein du Groupe Accor

Néant

Autres mandats

- En France

Néant

- À l'international

- Administratrice – China Lodging Group – Chine

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

Renouvellement du mandat de Monsieur Nicolas Sarkozy en qualité d'Administrateur (huitième résolution)

Monsieur Nicolas Sarkozy est né en 1955 et est de nationalité française.

Monsieur Sarkozy est le 6^e Président de la V^e République française (2007-2012). Maire de Neuilly (1983-2002), député des Hauts-de-Seine (1988-2002), Président du Conseil général des Hauts-de-Seine (2004-2007), ministre du Budget (1993-1995) et de la Communication (1994-1995), porte-parole du Gouvernement (1993-1995), ministre de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales (2002-2004), ministre d'État, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (2004), ministre d'État, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire (2005-2007). Il fut par ailleurs Président élu de l'UMP (2004-2007) puis des Républicains (2014-2016).

Monsieur Sarkozy est avocat, marié et père de quatre enfants. Il est l'auteur de plusieurs livres dont *Libre*, *Témoignage*, *La France pour la vie*, *Tout pour la France*, *Passion*, *Le temps des tempêtes* et *Promenades*. Monsieur Sarkozy est également consultant auprès de plusieurs groupes d'envergure internationale (Membre de l'*International advisory network* de Natixis, Président de l'*Advisory Board* de Corsair, Consultant au sein du Comité de Direction du Groupe Marietton, Membre de l'*Advisory Board* de Chargeurs et Axian).

Monsieur Nicolas Sarkozy est Administrateur de la Société depuis le 21 février 2017. Il détient 1 353 actions de la Société.

Les mandats de Monsieur Sarkozy sont les suivants :

Mandats en cours

Au sein du Groupe Accor

Néant

Autres mandats

• En France

- Administrateur et membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE – Lagardère SA (société cotée)
- Administrateur – Groupe Lucien Barrière (société non cotée)
- Membre du Conseil de surveillance – Lov Group Invest (société non cotée)
- Directeur général – SELAS CSC (société non cotée)

• À l'international

Néant

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Au sein du Groupe Accor

Néant

Autres mandats

• En France

Néant

• À l'international

Néant

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

Renouvellement du mandat de Madame Isabelle Simon en qualité d'Administratrice (neuvième résolution)

Madame Isabelle Simon est née en 1970 et est de nationalité française.

Madame Simon a débuté sa carrière en 1995 en tant qu'avocate au sein du cabinet d'avocats Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, à Paris et New York, avant de rejoindre la division banque d'affaires de Goldman Sachs en 2003 en tant qu'*Executive Director*. En 2009, elle rejoint le groupe Publicis en qualité de *Senior Vice President* en charge des départements M&A et juridique, de la stratégie de développement externe et du suivi des participations minoritaires. En 2011, elle devient Directrice générale adjointe de la Société des Bains de Mer de Monaco, plus particulièrement en charge des départements immobilier, marketing et ventes, artistique, communication et juridique, ainsi que des

opérations de développement internes et externes. Depuis 2015, elle est Secrétaire générale, membre du Comité exécutif, du groupe Thales, en charge des fonctions Gouvernance, Éthique et conformité, RSE, Juridique, Audit, Risques et contrôle interne et Sécurité. Madame Isabelle Simon est diplômée de Sciences Po Paris et HEC, de la Harvard Law School (LL.M.) et des facultés de droit Paris I Panthéon-Sorbonne (DEA de Droit anglais et nord-américain des affaires) et Jean Monnet (DESS de fiscalité internationale). Elle est également avocate diplômée de l'École de Formation du Barreau de Paris et du Barreau de New York.

Madame Isabelle Simon est Administratrice de la Société depuis le 12 juillet 2016. Elle détient 1 000 actions de la Société.

Les mandats de Madame Simon sont les suivants :

Mandats en cours

Au sein du Groupe Accor

Néant

Autres mandats

- **En France**
 - Membre du Conseil de surveillance – Thales Alenia Space SAS (société non cotée)
 - Administratrice – Thales Corporate Ventures (société non cotée)
 - Administratrice – Fonds de dotation Thales Solidarity
- **À l'international**
 - Présidente – Gemalto Holding BV (société non cotée) – Pays-Bas

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Au sein du Groupe Accor

Néant

Autres mandats

- **En France**
 - Administratrice – Fondation d'entreprise Thales
 - Administratrice – Neopost
- **À l'international**

Néant

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

Renouvellement du mandat de Monsieur Sarmad Zok en qualité d'Administrateur (dixième résolution)

Monsieur Sarmad Zok est né en 1968 et est de nationalités libanaise et britannique.

Monsieur Zok est Directeur général de la société Kingdom Hotel Investments UK Ltd et Administrateur des sociétés Four Seasons Hotels and Resorts, BlackRock Frontiers Investment Trust plc et Kingdom Holding Company. En 2006, Sarmad Zok a mené l'introduction de Kingdom Hotel Investments à la Bourse de Dubaï, ainsi que celle de Londres. Depuis la reprise par des fonds privés de la société Kingdom Hotel Investments et son retrait de la cote, il a contribué à la réalisation de nombreux investissements dans l'hôtellerie de luxe aux États-Unis et en Europe et à la croissance ainsi qu'au

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

Monsieur Sarmad Zok est Administrateur de la Société depuis le 12 juillet 2016. Il détient 70 000 actions de la Société.

Les mandats de Monsieur Zok sont les suivants :

Mandats en cours

Au sein du Groupe Accor

Néant

Autres mandats

• En France

Néant

• À l'international

- Président-directeur général – Kingdom Hotel Investments (société non cotée) – Îles Caïmans
- Membre du Conseil – Kingdom Holding Company (société cotée) – Arabie saoudite
- Membre du Conseil – Kingdom 5-KR-35, Ltd (société non cotée) – Îles Caïmans
- Membre du Conseil – Kingdom Hotels (Europe) Ltd (société non cotée) – Dubaï Centre Financier International
- Gérant A (Membre du Conseil) – Shercock Sarl (société non cotée) – Luxembourg
- Gérant B (Membre du Conseil) – Hotel George V BV (société non cotée) – Pays-Bas
- Membre du Conseil – Blackrock Frontiers Investment Trust Plc (société non cotée) – Royaume-Uni
- Membre du Conseil – Four Seasons Holdings Inc. (société non cotée) – Canada

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Au sein du Groupe Accor

Néant

Autres mandats

• En France

Néant

• À l'international

- Membre du Conseil – Yotel Investments Ltd. – Îles Vierges britanniques
- Membre du Conseil – Kingdom 5-KR-59, Ltd. – Îles Caïmans
- Membre du Conseil – FRHI Holdings Ltd. – Îles Caïmans
- Président – Kingdom Beirut SAL – Liban
- Membre du Conseil – Mövenpick Hotels and Resorts Management AG – Suisse

Le mandat de Monsieur Sarmad Zok est proposé au renouvellement dans le cadre des accords de gouvernance prévoyant la nomination d'un Administrateur par Kingdom Holding Company.

Considérant ses relations avec cette société, et au regard des critères du Code AFEP-MEDEF auquel se réfère la Société, Monsieur Sarmad Zok n'est pas qualifié d'Administrateur indépendant.

L'ensemble des informations relatives aux Administrateurs en fonction au 31 décembre 2021 figure au chapitre 4 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise » du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2021.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale et sous réserve de l'adoption des **quatrième à dixième résolutions**, le Conseil d'administration serait composé de 12 membres, dont :

- 10 Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale, parmi lesquels 60 % d'indépendants, 50 % de femmes, et 5 nationalités représentées ; et
- 2 Administratrices représentant les salariés,

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

Approbation du rapport sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 (say on pay ex post)

En application de l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, il vous est proposé d'approuver dans le cadre de la **onzième 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 2021, tels que ces éléments sont présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans la section 4 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2021.

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 2021 ou attribués au titre de ce même exercice à M. Sébastien Bazin en sa qualité de Président-directeur général (say on pay ex post)

En application de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, il vous est proposé d'approuver dans le cadre de la **douzième 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 2021 ou attribués au titre de ce même exercice à Monsieur Sébastien Bazin, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans la section 4 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2021, dont une présentation synthétique figure en annexe du présent rapport.

Il est rappelé que le Conseil d'administration n'a pas fait usage, au cours de l'exercice écoulé, de sa faculté d'adapter les critères et objectifs auxquels sont soumis les éléments variables court-terme et long-terme de la rémunération de Monsieur Sébastien Bazin, telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021.

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 2021 est conditionné à l'approbation de cette résolution.

Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2022 (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 **treizième et quatorzième résolutions**, respectivement, la politique de rémunération du Président-directeur général ainsi que celle des Administrateurs, au titre de l'exercice 2022. Cette politique de rémunération des mandataires sociaux est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant aux sections 4.5.1 et 4.5.2, respectivement pour le Président-directeur général et pour les administrateurs, du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2021.

Il est précisé que, conformément à l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, si ces résolutions n'étaient pas approuvées, la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2021 continuerait de s'appliquer et le Conseil d'administration soumettrait à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale une politique de rémunération révisée.

Approbation d'une convention réglementée – Rapport spécial des commissaires aux comptes

La **quinzième résolution** vise à approuver la convention réglementée relative au pacte d'associés concernant la société WorkLib SAS, conclu entre Accor, BAZEO Europe SAS, ANIMA SAS et M. Alexandre Cadain.

Le Conseil d'administration de la Société, réuni le 28 septembre 2021, a autorisé la Société à entrer au capital de WorkLib SAS, dont l'objet principal est le développement et l'exploitation d'une plateforme de réservation d'espaces de bureaux (*flex office*), et à conclure un pacte d'associés avec BAZEO Europe SAS (société dirigée par M. Sébastien Bazin), ANIMA SAS et M. Alexandre Cadain (ces deux derniers étant les associés fondateurs de WorkLib), afin de régir leurs relations au sein de cette société et d'en définir les règles de gouvernance. Les participations de la Société et de BAZEO Europe SAS s'élèvent à 40 % et 10 %, respectivement. Aux termes de cette Convention, Accor a le droit de nommer deux membres du Comité d'administration de WorkLib (les deux autres membres étant désignés par M. Cadain et ANIMA SAS).

L'investissement pour la Société au titre de ce partenariat s'élève à un montant global de 2 400 000 euros, correspondant à son apport sous forme de souscription en numéraire à une augmentation de capital de WorkLib SAS.

Cette opération permet au Groupe Accor de bénéficier d'une compétence de premier rang en intelligence artificielle pour développer une plateforme unique et innovante de distribution d'espaces de travail flexibles (*flex office* et *coworking*). Cette association permet en outre au Groupe d'accélérer le déploiement de sa stratégie de développement du *coworking* dans ses hôtels et espaces dédiés.

Par cette résolution, il vous est également demandé de prendre acte des termes du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, reproduit à la section 4.13 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2021. Ce rapport présente également les conventions réglementées conclues au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Autorisation de rachat d'actions de la Société

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

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

Nonobstant le contrat de liquidité conclu avec Rothschild Martin Maurel depuis le 24 mars 2020, la Société n'a réalisé aucune opération sur ses titres au cours de l'exercice 2021.

Au 31 décembre 2021, Accor ne détient aucune action propre.

Autorisation d'attribution gratuite d'actions aux salariés et aux dirigeants mandataires sociaux

Il vous est demandé par la **dix-septième résolution** de renouveler l'autorisation au Conseil d'administration afin de 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 ou des dirigeants mandataires sociaux de la Société, ou de sociétés ou groupements qui lui sont liés.

Le nombre total d'actions gratuites susceptibles d'être ainsi attribuées et d'actions susceptibles d'être souscrites ou acquises ne pourra excéder 2,5 % du capital de la Société tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée.

En ce qui concerne les dirigeants mandataires sociaux de la Société, le nombre d'actions susceptibles de leur être attribuées ne pourra dépasser 15 % du nombre total d'actions de performance attribuées (**dix-huitième résolution**). L'acquisition des actions sera subordonnée à la satisfaction, à l'issue de la période d'acquisition, de conditions de performance exigeantes qui seront déterminées par le Conseil d'administration et pourront porter sur tout ou partie des critères suivants :

- performance opérationnelle ;
- développement de l'activité ;
- performance boursière ;
- performance ESG ;
- cash-flow du Groupe.

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

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

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

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

Il est précisé à toutes fins utiles que la délégation consentie au Conseil d'administration au titre de la 19^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021 pour une durée de 38 mois relative à l'attribution gratuite d'actions sans conditions de performance au profit de salariés du Groupe Accor (à l'exclusion du dirigeant mandataire social) restera en vigueur conformément à ses termes.

Augmentation de capital réservée aux salariés

La **dix-neuvième résolution** vous propose de déléguer la compétence au Conseil d'administration pour 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 nouveaux titres sera fixé par le Conseil d'administration ; il 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.

Aucun plan d'actionnariat salarié n'a été mis en œuvre au cours des exercices 2020 et 2021.

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

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

À travers la **vingtième 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 14 mois à compter de la présente Assemblée Générale.

Pouvoirs pour formalités

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

Annexe

Say on pay 2021 du Président-directeur général

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe annuelle	950 000 €	<p>La rémunération fixe annuelle de M. Sébastien Bazin pour l'exercice 2021 a été arrêtée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE.</p> <p>Ce montant est conforme à la politique de rémunération 2021 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale tenue le 29 avril 2021 et présentée à la section 3.5.1 du Document d'enregistrement universel 2020.</p> <p>Ce montant a été versé mensuellement au cours de l'exercice 2021.</p>
Rémunération variable annuelle	1 420 208 €	<p>Conformément à la politique de rémunération 2021 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale tenue le 29 avril 2021, le montant de la rémunération variable de M. Sébastien Bazin pouvait représenter de 0 % à 150 % du montant de référence brut de 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de sa rémunération fixe annuelle, en fonction du niveau d'atteinte des objectifs fixés par le Conseil d'administration rappelés ci-dessous :</p> <ul style="list-style-type: none">• les objectifs quantitatifs (poids total de 80 %), à savoir :<ul style="list-style-type: none">• excédent brut d'exploitation (EBITDA) en ligne avec le budget 2021 (15 %) ;• Free Cash Flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel en ligne avec le budget 2021 (10 %),• économies RESET en ligne avec le budget 2021 (30 %),• croissance organique nette du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne), en ligne avec le budget 2021 (15 %),• combinaison de critères :<ul style="list-style-type: none">• déploiement du programme de sûreté sanitaire dans les hôtels ALL Safe (5 %),• pourcentage de femmes dans les Comités de direction (5 %) ;• les objectifs qualitatifs (poids total de 20 %), à savoir :<ul style="list-style-type: none">• stratégie de sortie de crise et management de l'équipe dans la sortie de crise (10 %),• excellence opérationnelle de la nouvelle organisation et développement des talents (10 %). <p>Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, pouvait déclencher de 0 % à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente, et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %.</p> <p>Sur ces bases et compte tenu de son appréciation du niveau d'atteinte de ces objectifs, le Conseil d'administration a fixé, lors de sa séance du 23 février 2022, la rémunération variable de Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2021 à 1 420 208 euros, dont :</p> <ul style="list-style-type: none">• 1 120 208 euros au titre des objectifs quantitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 112 %. Le caractère confidentiel des objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics), ne permet pas de divulguer le pourcentage d'atteinte. Toutefois, il est précisé que les objectifs relatifs au budget (EBITDA, Free Cash-Flow (hors cessions et croissance externe incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel), économies RESET et croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne)) ont été atteints voire dépassés. Les objectifs relatifs au déploiement de ALL Safe et au pourcentage de femmes dans les Comités de Direction n'ont été que partiellement atteints.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
		<p>• 300 000 euros au titre des objectifs qualitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 120 % dont 120 % pour la stratégie de sortie de crise et management de l'équipe dans la sortie de crise et 120 % au titre de l'excellence opérationnelle de la nouvelle organisation et développement des talents.</p> <p>Il en résulte que la rémunération variable annuelle de M. Sébastien Bazin représente 113,6 % du montant de référence et 149,5 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de 2021.</p> <p>Il est rappelé que le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2021 est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle 2022.</p>
Rémunération exceptionnelle	NA	M. Sébastien Bazin n'a pas bénéficié de rémunération exceptionnelle au cours de l'exercice 2021.
Actions de performance	Nombre d'actions = 79 034 (2 374 972 €)	<p>Le Conseil d'administration a décidé, lors des séances du 23 février 2021 et du 5 mars 2021, l'émission d'actions de performance au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe.</p> <p>Ainsi, et conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2021 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2021, M. Sébastien Bazin a bénéficié de l'attribution de 79 034 actions de performance, représentant 250 % de sa rémunération fixe annuelle brute initiale (soit 0,03 % du capital de la Société au 31 décembre 2021), soumises aux conditions de performance suivantes :</p> <p>(i) Conditions internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pour 50 % : excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au Budget ; et • pour 20 % : <i>Free Cash Flow</i> (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement (BFR) opérationnel par rapport au Budget ; <p>(ii) Condition externe pour 30 % : <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de Accor considéré par rapport à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt et IHG).</p> <p>Les conditions de performance de ces plans seront mesurées à l'issue des trois ans de la période de mesure.</p> <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 au moment de l'attribution du plan.</p> <p>En ce qui concerne la condition de performance externe, l'acquisition est déclenchée à partir d'un taux de réalisation de la condition d'au moins 90 %. Le caractère confidentiel des autres objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics), ne permet pas d'en divulguer le pourcentage d'atteinte. À l'issue de la période de mesure, la non-atteinte d'un objectif cible, pour une condition de performance, peut être compensée par le dépassement éventuel de l'objectif cible sur une autre condition. Toutefois, l'acquisition finale est plafonnée à 100 % du nombre d'actions initialement attribuées.</p> <p>Pour acquérir définitivement le nombre d'actions initialement attribuées, les bénéficiaires sont également soumis à une condition de présence. 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 23 juin 2024 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 2021 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 2021 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 29 avril 2021, M. Sébastien Bazin bénéficie d'une voiture de fonction, d'une assurance chômage GSC et de prestations de services de conseil en matière patrimoniale fournies par une société externe, dans la limite de 100 heures pour 2021.
Indemnité de départ	NA	<p>Lors de sa réunion en date du 16 décembre 2013, le Conseil d'administration a autorisé le principe du versement d'une indemnité de départ au bénéfice de M. Sébastien Bazin, puis a revu, le 19 février 2014, les critères de performance qui y étaient attachés. Cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, puis renouvelé lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018.</p> <p>Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2021 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 29 avril 2021, 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.</p> <p>Au cours de l'exercice 2021, M. Sébastien Bazin n'a pas perçu d'indemnité de départ.</p>
Indemnité de non-concurrence	NA	M. Sébastien Bazin ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
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 2021 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2021.</p> <p>Les régimes de retraite supplémentaire dont bénéficie M. Sébastien Bazin sont : un régime de retraite à cotisations définies (anciennement « article 83 »), lequel a été transformé en 2021 en un plan d'épargne retraite obligatoire (PERO) dans les conditions décrites ci-après, mis en œuvre dans le cadre des articles L. 242-1 et L. 911-1 du Code de la sécurité sociale, complété par un régime de retraite à prestations définies et à droits acquis en application des dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale (dit régime « L. 137-11-2 »). Ces régimes ont été externalisés par le Groupe auprès d'un organisme habilité, auprès duquel sont versées les primes afférentes. M. Sébastien Bazin bénéficie en outre toujours d'un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 »), étant rappelé que ce régime a été gelé et qu'aucun nouveau droit conditionnel à prestations n'a été alloué au titre de périodes d'emploi postérieures au 31 décembre 2019.</p> <p>S'agissant du régime à cotisations définies (anciennement « article 83 »), il a été transformé en un plan d'épargne retraite obligatoire (PERO) à compter du 1^{er} juillet 2021. En effet, prise en application de la loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi PACTE), l'ordonnance portant réforme de l'épargne retraite a créé de nouveaux plans d'épargne retraite, dont le plan d'épargne retraite obligatoire (PERO). Ces nouveaux dispositifs sont régis par des règles similaires, plus simples et plus flexibles pour les épargnants. Par ailleurs, cette réforme a également pour effet l'arrêt de la commercialisation des anciens dispositifs.</p> <p>M. Sébastien Bazin, dirigeant mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS), réunit les conditions d'éligibilité au plan d'épargne retraite obligatoire (PERO). Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société correspond à 8 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de huit PASS. Conformément aux dispositions du Code de la sécurité sociale, les participants conservent leurs droits au titre de ce régime en cas de départ de l'entreprise avant la liquidation de leur retraite. Le montant de la cotisation versée au titre de 2021 à un organisme assureur dans le cadre de ce régime pour M. Sébastien Bazin s'élève à 26 327 euros.</p> <p>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 3 658 euros.</p> <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 2021 ou attribués au titre du même exercice	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire (suite)	0 € perçu	<p>S'agissant du régime de retraite à prestations définies et à droits acquis en application des dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale (dit régime « L. 137-11-2 »), il a été mis en place par la Société à compter de l'exercice 2021 (étant rappelé que ce nouveau dispositif a notamment fait suite à la fermeture du régime à prestations définies dit « article 39 » depuis le 31 décembre 2019 et au gel des droits dont bénéficient potentiellement les participants au titre dudit régime et ce, en conséquence de la réforme relative aux régimes de retraite à prestations définies par l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019).</p> <p>Monsieur Sébastien Bazin, dirigeant mandataire social de la Société, ayant plus de six mois d'ancienneté, étant présent au sein de la Société à la signature du règlement et percevant une rémunération de référence annuelle supérieure à huit PASS, réunit par ailleurs les conditions d'éligibilité au régime de retraite L. 137-11-2 qui a été mis en place par la Société. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion sur option.</p> <p>Il acquiert progressivement des droits, calculés pour chaque année de participation au régime. Ces droits représentent de 1,6 % à 2,4 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 1,6 %, • part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 2,4 %, • part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 1,6 %. <p>Les droits acquis annuellement sont plafonnés à 3 % de la rémunération de référence annuelle considérée. Ces droits constituent la rente viagère à percevoir <i>in fine</i>.</p> <p>Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, a en outre soumis le versement de la rente servie par le régime de retraite supplémentaire à prestations définies L. 137-11-2, pour l'année 2021, à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %), • le <i>Free Cash Flow</i> (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %). <p>La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 75 % déclenche l'acquisition des droits (en dessous de 75 %, l'acquisition des droits est calculée de manière linéaire). Le niveau d'atteinte de ces conditions, constaté et validé par le Conseil d'administration lors de la réunion du 23 février 2022 a permis l'acquisition de 100 % des droits au titre de l'exercice.</p> <p>Les droits acquis de M. Sébastien Bazin, pour l'année 2021, correspondent à un montant de rente viagère finale de 24 481 euros, soit 1,52 % de la rémunération de référence annuelle 2021.</p> <p>S'agissant du régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 ») : M. Sébastien Bazin dirigeant mandataire social de la Société bénéficie 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>

Éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice

Montants ou valorisation comptable soumis au vote

Présentation

Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever sa carrière dans le Groupe. À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. Le règlement du régime prévoit toutefois la possibilité de maintenir :

- les droits potentiels au titre du régime en cas de révocation après l'âge de 55 ans, de mise en préretraite sur la période allant du départ de la Société jusqu'à la date de liquidation des droits au titre du régime de retraite de base, ou d'invalidité de 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.

La rente servie par ce régime sera réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies (« Article 83 ») décrit ci-dessus et issu des cotisations versées au titre des exercices antérieurs à 2020.

Il a acquis progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime, jusqu'au 31 décembre 2019, en fonction de sa rémunération de référence annuelle (la rémunération de référence annuelle étant définie comme le salaire annuel brut de base, la rémunération variable et les éventuelles primes exceptionnelles versées au cours de l'exercice considéré). Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir :

- part de la rémunération de référence comprise entre 4 PASS et 8 PASS : 1 % ;
- part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 2 % ;
- part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 3 % ;
- part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 2 %.

Le versement de la rente servie par ce régime de retraite supplémentaire à prestations définies était soumis à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes :

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

Le niveau d'atteinte des conditions de performance a été validé chaque année par le Conseil d'administration.

Les droits potentiels pour une année donnée de participation correspondent donc à la somme des montants obtenus pour chacune des tranches ci-dessus, sous réserve de la satisfaction des conditions de performance. Le montant de la rente viagère finale correspond à la somme des droits potentiels ainsi calculés pour chaque année jusqu'au 31 décembre 2019.

En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle :

- le montant de la rente annuelle brute acquise ne pourra excéder 30 % de la dernière rémunération de référence annuelle ;
- considérant que sa rémunération dépasse 12 PASS, le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) lors de la liquidation de sa retraite sera plafonné à 35 % de la moyenne de ses trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de 10 ans précédant son départ en retraite.

Les droits potentiels de M. Sébastien Bazin au titre de ce régime ont été estimés, au 31 décembre 2021, à 246 126 euros.

À ce jour, les charges sociales et fiscales pesant sur ce régime sont les suivantes : sur option irrévocable, la Société a choisi de calculer le montant de sa contribution sur les rentes servies aux retraités au taux de 32 % pour les rentes liquidées à compter du 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.

Projets de résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2022

À caractère ordinaire

/ PREMIÈRE RÉOLUTION

Approbation des rapports et des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2021

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels, **approuve** le rapport du Conseil d'administration et les comptes sociaux annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Ces comptes font apparaître une perte nette comptable d'un montant de 539 773 260,80 euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

En application des dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée Générale **prend acte** de l'absence de dépenses et charges non déductibles des résultats au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 en application du (4) de l'article 39 du même Code.

/ DEUXIÈME RÉOLUTION

Approbation des rapports et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, **approuve** les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Ces comptes font apparaître un chiffre d'affaires consolidé de 2 204 millions d'euros et un résultat net part du Groupe de 85 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

/ TROISIÈME RÉOLUTION

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

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

- en considération des circonstances exceptionnelles liées à la persistance de la pandémie de Covid-19, constatant que les comptes arrêtés au 31 décembre 2021 et approuvés par la présente Assemblée font ressortir une perte nette de 539 773 260,80 euros sur l'exercice et que le report à nouveau au 31 décembre 2021 s'élève à 2 189 987 646,58 euros, **approuve** la proposition d'affectation du résultat faite par le Conseil d'administration et **décide** d'affecter l'intégralité de la perte nette de l'exercice 2021 au report à nouveau, qui est ainsi porté à 1 650 214 385,78 euros ; et
- prend acte**, conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, que la Société a distribué lors des trois derniers exercices les dividendes suivants, intégralement éligibles à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158, 3-2° du Code général des impôts :

Exercice	2018	2019	2020
Dividende total (en euros)	296 738 190	0	0
Dividende par action (en euros)	1,05	0	0

/ QUATRIÈME RÉOLUTION

Nomination de Madame Asma Abdulrahman Al-Khulaifi en qualité d'Administratrice de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **décide** de nommer en qualité d'Administratrice Madame Asma Abdulrahman Al-Khulaifi, pour une durée de trois (3) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2024.

/ CINQUIÈME RÉSOLUTION**Nomination de Monsieur Ugo Arzani en qualité d'Administrateur de la Société**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **décide** de nommer en qualité d'Administrateur Monsieur Ugo Arzani, pour une durée de trois (3) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2024.

/ SIXIÈME RÉSOLUTION**Nomination de Madame Hélène Auriol Potier en qualité d'Administratrice de la Société**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **décide** de nommer en qualité d'Administratrice Madame Hélène Auriol Potier, pour une durée de trois (3) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2024.

/ SEPTIÈME RÉSOLUTION**Renouvellement du mandat de Madame Qionger Jiang en qualité d'Administratrice de la Société**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat d'Administratrice de Madame Qionger Jiang, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois (3) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2024.

/ HUITIÈME RÉSOLUTION**Renouvellement du mandat de Monsieur Nicolas Sarkozy en qualité d'Administrateur de la Société**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat d'Administrateur de Monsieur Nicolas Sarkozy, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois (3) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2024.

/ NEUVIÈME RÉSOLUTION**Renouvellement du mandat de Madame Isabelle Simon en qualité d'Administratrice de la Société**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat d'Administratrice de Madame Isabelle Simon, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois (3) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2024.

/ DIXIÈME RÉSOLUTION**Renouvellement du mandat de Monsieur Sarmad Zok en qualité d'Administrateur de la Société**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat d'Administrateur de Monsieur Sarmad Zok, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois (3) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2024.

/ ONZIÈME RÉSOLUTION**Approbation du rapport sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 (say on pay ex post)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, **approuve**, en application du I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce relatives aux éléments de rémunération des mandataires sociaux telles que présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans la section 4 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2021.

/ DOUZIÈME 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 2021 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 requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, **approuve**, en application du II de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Sébastien Bazin, en sa qualité de Président-directeur général tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans la section 4 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2021 ainsi qu'en annexe du rapport du Conseil d'administration sur les projets de résolutions.

/ TREIZIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2022 (say on pay ex ante)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, **approuve**, en application du II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération du Président-directeur général pour l'exercice 2022 telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans la section 4.5.1. du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2021.

/ QUATORZIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2022 (say on pay ex ante)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, **approuve**, en application du II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération des Administrateurs pour l'exercice 2022 telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans la section 4.5.2. du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2021.

/ QUINZIÈME RÉSOLUTION

Approbation d'une convention réglementée – Rapport spécial des commissaires aux comptes

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce, **approuve** la convention autorisée par le Conseil d'administration le 28 septembre 2021, consistant en un pacte d'associés entre la Société, BAZEO Europe SAS, ANIMA SAS et M. Alexandre Cadain concernant la société Worklib SAS, et **prend acte** des conclusions du rapport spécial des commissaires aux comptes précité.

/ SEIZIÈME RÉSOLUTION

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

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

1. **autorise** le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à opérer sur les actions ordinaires de la Société. Le Conseil d'administration pourra procéder ou faire procéder à des achats, cessions ou transferts des actions ordinaires de la Société, dans le respect des textes susvisés, en vue des affectations suivantes :
 - annulation ultérieure des actions ordinaires acquises, dans le cadre d'une réduction de capital décidée ou autorisée en vertu de la dixième résolution de l'Assemblée Générale du 29 avril 2021 ou de toute résolution ayant le même objet que celle-ci qui viendrait à être autorisée par une autre Assemblée Générale de la Société,
 - mise en œuvre de tous plans d'actionnariat salarié, notamment de plans d'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce, de plans d'épargne Groupe (ou plans assimilés) dans le cadre des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants et L. 22-10-56 et suivants du Code de commerce,
 - remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions ordinaires de la Société,
 - conservation et remise ultérieure, soit en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, soit en échange dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, et ce dans la limite de 5 % du capital,
 - animation du marché par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conformément à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers,
 - poursuite de tout autre but autorisé ou toute opération ou pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'Autorité des marchés financiers. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;
2. **fixe** (i) à 10 % du capital social (étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale) le nombre maximal d'actions ordinaires susceptibles d'être acquises, (ii) à 70 euros (hors frais d'acquisition) le prix d'achat maximal par action et (iii) en application de l'article R. 225-151 du Code de commerce à 1,83 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, de distribution de réserves ou de tout autre actif, ou de toute autre opération portant sur le capital social ou les capitaux propres de la Société ; lesdits plafonds s'entendent déduction faite, le cas échéant, du nombre et du prix de vente des actions ordinaires

revendues pendant la durée de l'autorisation lorsque ces dernières auront été acquises pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le Règlement général de l'Autorité des marchés financiers ;

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

d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation expresse de l'Assemblée Générale et suspendra l'exécution de tout programme de rachat d'actions déjà initié jusqu'à la clôture de l'offre, sauf à l'exécuter afin de satisfaire une livraison de titres engagée et annoncée avant le lancement de ladite offre publique ;

5. **délègue** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour décider de la mise en œuvre de la présente autorisation, en préciser, si nécessaire, les termes et arrêter les modalités, et plus généralement 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

/ DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

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

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

1. **autorise** le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société ;
2. **décide** que les bénéficiaires des attributions pourront être les membres – ou certaines catégories d'entre eux – du personnel salarié ou les dirigeants mandataires sociaux de la Société, ou de sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
3. **décide** que le Conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires ou des catégories de bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions attribué gratuitement à chacun ainsi que les conditions de performance auxquelles sera assujettie l'acquisition des actions ;
4. **décide** que le Conseil administration ne pourra utiliser la présente autorisation au profit des dirigeants mandataires sociaux de la Société que sous réserve de l'adoption par la présente Assemblée Générale de la dix-huitième résolution ;

5. **décide** que l'acquisition des actions qui seront attribuées en vertu de la présente résolution, notamment aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, sera subordonnée à la satisfaction de conditions de performance déterminées par le Conseil d'administration et qui pourront porter sur tout ou partie des critères suivants :

- performance opérationnelle,
- développement de l'activité,
- performance boursière,
- performance ESG,
- cash-flow du Groupe ;

6. **donne** tous pouvoirs au Conseil d'administration pour fixer, pour les actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, les obligations de conservation et d'acquisition d'actions, ainsi que, le cas échéant, les conditions dans lesquelles cette dernière obligation pourrait être satisfaite ;
7. **décide** que le nombre total d'actions attribuées gratuitement en vertu de la présente résolution ne pourra être supérieur à 2,5 % du capital social de la Société tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée Générale. Conformément à la réglementation, ce plafond ne tient pas compte des actions supplémentaires à émettre ou à attribuer pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations sur le capital de la Société ;
8. **décide** que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive, sur décision du Conseil d'administration, au terme d'une période d'acquisition d'au moins trois ans, suivie le cas échéant d'une période de conservation ;
9. **décide** toutefois que l'attribution définitive pourra avoir lieu avant le terme de la période d'acquisition en cas d'invalidité des bénéficiaires correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale, et que, dans une telle hypothèse, les actions deviendront alors immédiatement librement cessibles ;

10. autorise le Conseil d'administration à procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société de manière à préserver le droit des bénéficiaires ;

11. prend acte de ce qu'en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, la présente autorisation emportera, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires, au profit des attributaires à la partie des réserves, bénéfiques 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 arrêter les modalités des attributions, de fixer les durées des périodes d'acquisition et, le cas échéant, de conservation, et prendre généralement toutes les dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des attributions envisagées, constater la ou les augmentations de capital résultant de toute attribution réalisée par l'usage de la présente autorisation et modifier corrélativement les statuts ;

13. décide que la présente autorisation est donnée pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

/ DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

Plafonnement du nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **décide** que les actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société en vertu de la dix-septième résolution de la présente Assemblée Générale, ne pourront représenter plus de 15 % de l'ensemble des actions attribuées en vertu de ladite résolution.

/ DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales

extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des commissaires aux comptes, et conformément aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et L. 225-129, L. 225-129-2 à L. 225-129-6, L. 22-10-49, L. 225-138-1 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

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

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

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

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

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

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

- 7. décide** de supprimer, en faveur des bénéficiaires ci-dessus indiqués, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou aux valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente autorisation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs, en cas d'attribution gratuite aux bénéficiaires d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, à tout droit aux dites actions et/ou valeurs mobilières, y compris à la partie des réserves, bénéfiques ou primes incorporées au capital à raison de l'attribution des titres réalisée sur le fondement de la présente résolution ;
- 8. décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;
- 9. confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, à l'effet notamment de :
- déterminer le périmètre des sociétés éligibles à l'offre de souscription,
 - décider que les souscriptions pourront être réalisées par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise ou de toute autre structure ou entité permise par les dispositions légales ou directement,
 - fixer les dates d'ouverture et de clôture de la période de souscription,
 - fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance (même rétroactive) des actions et/ou autres valeurs mobilières donnant accès au capital, les règles de réduction applicables aux cas de sursouscription, ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
 - en cas d'attribution gratuite d'actions, fixer la nature, les caractéristiques et le nombre d'actions à émettre, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et d'arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions dans les limites légales et réglementaires en vigueur et, le cas échéant, d'imputer sur les réserves, bénéfiques ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération des dites actions,
 - procéder à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence de l'opération sur le capital de la Société et fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires,
 - le cas échéant, prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
 - constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions effectivement souscrites, et accomplir 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 effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
- 10. décide** que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six 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 ordinaire

/ VINGTIÈME RÉSOLUTION

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

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

- 1. délègue** au Conseil d'administration la compétence de procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, en cas d'offre publique portant sur les titres de la Société, de bons permettant de souscrire, à des conditions

préférentielles, à une ou plusieurs actions de la Société et d'attribuer gratuitement lesdits bons à tous les actionnaires de la Société ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera ;

- 2. décide** que le montant nominal maximal de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice de ces bons ne pourra excéder 25 % du capital social, étant précisé que ce plafond s'appliquera à quelque moment que ce soit, à un montant du capital social de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale et que ce montant sera, le cas échéant, majoré du montant correspondant à la valeur nominale des titres nécessaires à la réalisation des ajustements susceptibles d'être effectués, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas

échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de ces bons, et décide que le nombre maximum de bons de souscription pouvant être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder un nombre égal au nombre d'actions composant le capital social lors de l'émission des bons ;

3. **décide** que la présente délégation ne pourra être mise en œuvre par le Conseil d'administration qu'après avis positif préalable d'un comité *ad hoc* du Conseil d'administration présidé par la Vice-présidente du Conseil d'administration et composé de trois administrateurs indépendants, ce comité devant lui-même se prononcer après consultation d'un conseil financier qu'il aura choisi ;
4. **décide** que les bons émis au titre de la présente délégation ne seront pas exerçables et deviendront caducs de plein droit en cas d'échec de l'offre et de toute offre concurrente éventuelle ou si ces dernières devenaient caduques ou étaient retirées, et décide que, dans ce cas, la présente délégation sera réputée n'avoir pas été utilisée et conservera en conséquence tous ses effets, les bons ainsi devenus caducs n'étant pas pris en compte pour le calcul du nombre maximum de bons pouvant être émis au titre d'une utilisation ultérieure de la présente délégation ;
5. **constate** et décide en tant que de besoin que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les bons de souscription émis en vertu de la présente résolution donneraient droit ;
6. **décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et la présente résolution, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - fixer les conditions relatives à l'émission et à l'attribution gratuite de ces bons, avec faculté d'y surseoir ou d'y renoncer, et le nombre de bons à émettre,

- fixer les conditions d'exercice de ces bons, qui devront être relatives aux termes de l'offre ou de toute offre concurrente éventuelle, ainsi que les autres caractéristiques de ces bons, et notamment le prix d'exercice ou les modalités de détermination de ce prix,
 - fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des bons, conformément aux dispositions légales, réglementaires ou contractuelles,
 - fixer les conditions de toute augmentation de capital résultant de l'exercice de ces bons, fixer la date de jouissance des actions à émettre et, s'il le juge opportun, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
 - constater les augmentations du capital social résultant de l'exercice des bons, procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société, accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités et, plus généralement, faire le nécessaire ; et
7. **décide** que la présente délégation est donnée pour une durée expirant à la fin de la période d'offre de toute offre publique visant la Société et déposée dans les quatorze mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

/ VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

Pouvoirs pour formalités

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, **confère** tous pouvoirs au porteur d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente Assemblée Générale pour effectuer tous dépôts ou formalités nécessaires.

Composition du Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2022 ⁽¹⁾



Asma Abdulrahman Al-Khulaifi

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



Ugo Arzani

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



Hélène Auriol Potier

Administratrice indépendante
Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2025



Sébastien Bazin

Président-directeur général
Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2023



Iliane Dumas

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



Qionger Jiang

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

(1) Sous réserve de l'adoption des résolutions n° 4 à 10 par l'Assemblée générale.



Iris Knobloch

Administratrice indépendante
Vice-présidente du Conseil d'administration
et Administratrice référente de Accor
Présidente-directrice générale de I2PO

Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2023



Bruno Pavlovsky

Administrateur indépendant
Président de Chanel SAS et Président
des activités Mode de Chanel

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée générale 2023



Nicolas Sarkozy

Administrateur indépendant
Président des Républicains jusqu'en
novembre 2016

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2025



Christine Serre

Administratrice représentant les salariés
Business developer hotel sale relations
Europe du Sud de Accor

Échéance du mandat d'Administratrice
27 janvier 2024



Isabelle Simon

Administratrice indépendante
Secrétaire générale et membre du Comité
exécutif du groupe Thales

Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2025



Sarmad Zok

Directeur général de Kingdom Hotel
Investments UK Ltd et *Non-Executive*
Board Director de Kingdom Holding
Company

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2025

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2021

A l'Assemblée Générale de la société Accor,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Accor relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, 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 2021 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le changement de méthode comptable relatif à la recommandation ANC 2013-02 portant sur l'attribution des droits des régimes pour avantages du personnel postérieurs à l'emploi, décrit dans la note 1 « Règles et méthodes comptables » au paragraphe 1.i) « Provisions pour retraites et prestations assimilées » de l'annexe aux comptes annuels qui expose l'incidence de la première application de cette recommandation.

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 ciavant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation des titres de participation

Risque identifié	Notre réponse
<p>Les titres de participation sont enregistrés au bilan à leurs coûts d'acquisition, hors frais d'acquisition. Au 31 décembre 2021, la valeur nette comptable des titres de participation s'élevait à M€ 5 883, soit environ 51 % du total de l'actif.</p> <p>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) des valeurs issues de transactions récentes, ii) des éléments historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres, iii) des éléments actuels tels que la rentabilité de l'entreprise ou la valeur réelle des actifs sous-jacents, iv) des éléments futurs correspondant aux perspectives de rentabilité ou de réalisation et aux tendances de la conjoncture économique, v) de l'excédent brut d'exploitation moyen des deux dernières années auquel un multiple est appliqué. Une dépréciation nette d'un montant de M€ 53 a été constatée sur l'exercice clos le 31 décembre 2021.</p> <p>Le choix de la méthode de détermination de la valeur d'utilité requiert des jugements importants de la direction.</p> <p>En raison du montant significatif des titres de participation au bilan et de l'incidence sur leur valorisation du choix de la méthode de détermination de la valeur d'utilité, 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.</p>	<p>Nos procédures d'audit ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 2021 » et 7. « Etat des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2021 » de l'annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

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

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

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

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

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

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

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

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

Autres informations

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

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

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

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du président-directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Accor par 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 2021, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la troisième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt-septième 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. 82310-1 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 29 mars 2022

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

ERNST & YOUNG et Autres

Cédric Haaser

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2021

A l'Assemblée Générale de la société

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 2021, 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 2021 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

Au 31 décembre 2021, la valeur nette comptable des actifs incorporels s'élève à M€ 5 066, soit environ 47 % du total de l'actif. Cet actif immobilisé est composé d'écarts d'acquisition (M€ 2 158), de marques (M€ 1 836) et de contrats (M€ 819) principalement comptabilisés lors d'opérations de croissance externe, ainsi que d'autres immobilisations incorporelles (M€ 252). Ces actifs incorporels ont fait l'objet de provisions pour dépréciation d'un montant total de M€ 35 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Comme décrit dans la note 8.3 « Tests de dépréciation » de l'annexe aux comptes consolidés, ces actifs font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indices objectifs de perte de valeur et, au minimum une fois par an, pour les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité ne peut être déterminée. Une provision pour dépréciation est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable devient inférieure à la valeur nette comptable. La valeur recouvrable des actifs incorporels est généralement approchée par la valeur d'utilité dont l'estimation repose sur des flux de trésorerie futurs tenant compte de la crise sanitaire et des conditions 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.

Au 31 décembre 2021, conformément à la norme IAS 36 – Dépréciation d'actifs, la direction a évalué l'existence d'indicateurs de perte de valeur. Bien que la crise sanitaire liée à la Covid-19 ait continué à affecter l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie en 2021, ses conséquences n'ont pas été considérées par le groupe comme un indicateur de perte de valeur sur l'ensemble de ses métiers et de ses marchés. Par conséquent, le groupe a réalisé des tests de dépréciation sur les écarts d'acquisition, les marques à durée de vie indéfinie et les autres immobilisations incorporelles en cas d'indicateur de perte de valeur identifié au 31 décembre 2021.

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.

Notre réponse

Nos travaux ont principalement consisté à :

- prendre connaissance du processus mis en œuvre par la direction pour évaluer les actifs incorporels et apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs recouvrables des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGTs auxquels les actifs incorporels sont rattachés ;
- examiner les groupes d'UGTs au niveau desquels les écarts d'acquisition sont suivis par la direction et apprécier leur cohérence avec l'organisation interne du groupe, le niveau auquel les investissements sont suivis et le reporting interne ;
- corroborer l'existence des indicateurs de perte de valeur identifiés par la direction au 31 décembre 2021 ;
- 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, des perspectives de marché et des risques liés au changement climatique. Nous avons également réalisé, le cas échéant, des analyses de sensibilité sur les tests de dépréciation ;
- apprécier le caractère approprié des informations présentées dans la note 8.3 « Tests de dépréciation » de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

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

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Accor par 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 2021, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la troisième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt-septième 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 29 mars 2022

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

ERNST & YOUNG et Autres

Cédric Haaser

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021)

A l'Assemblée Générale de la société

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

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

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

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

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

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

Avec la société Worklib SAS

Personnes concernées

Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général de votre société et Président de BAZEO Europe SAS. Votre société et BAZEO Europe SAS interviennent en tant que co-investisseurs dans WorkLib, sans qu'il y ait une quelconque relation financière entre ces deux sociétés dans ce cadre.

Nature et objet

Conclusion d'un pacte d'associés avec BAZEO Europe SAS (une société présidée par M. Sébastien Bazin), ANIMA SAS et M. Alexandre Cadain.

Modalités

Votre conseil d'administration du 28 septembre 2021 a autorisé votre société à entrer au capital de WorkLib SAS, dont l'objet principal est le développement et l'exploitation d'une plateforme de réservation d'espaces de bureaux (*flex office*), et à conclure un pacte d'associés avec BAZEO Europe SAS, ANIMA SAS et M. Alexandre Cadain (ces deux derniers étant les associés fondateurs de WorkLib), afin de régir leurs relations au sein de cette société et d'en définir les règles de gouvernance (la « Convention »). Conformément à la loi et au règlement intérieur de votre conseil d'administration, M. Sébastien Bazin n'a pris part ni aux débats ni au vote de votre conseil d'administration. En date du 11 octobre 2021, date de signature de la Convention, les participations respectives de votre société et de BAZEO Europe SAS s'élevaient à 26,66% et 6,66%. Elles ont été portées à 40% et 10%, respectivement, le 31 janvier 2022.

Aux termes de cette Convention, votre société a le droit de nommer deux membres du Comité d'administration de WorkLib (les deux autres membres étant désignés par M. Cadain et ANIMA SAS). L'investissement pour votre société au titre de ce partenariat s'élève à un montant global de 2,4 millions d'euros, correspondant à son apport sous forme de souscription en numéraire à une augmentation de capital de WorkLib SAS, à verser pour moitié à l'entrée au capital et pour l'autre moitié à une date ultérieure et en toute hypothèse avant le 31 janvier 2022.



Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Le conseil d'administration a considéré que cette opération permet au groupe Accor de bénéficier d'une compétence de premier rang en intelligence artificielle pour développer une plateforme unique et innovante de distribution d'espaces de travail flexibles (*flex office* et *coworking*). Cette association permet en outre au groupe Accor d'accélérer le déploiement de sa stratégie de développement du *coworking* dans ses hôtels et espaces dédiés.

Afin d'éviter toute situation susceptible de créer une situation de conflit d'intérêts, M. Sébastien Bazin ne participera à aucune décision de votre société relative à sa participation dans WorkLib. Les décisions de votre société seront exclusivement prises par le Directeur général adjoint, indépendamment de M. Sébastien Bazin. De même, M. Sébastien Bazin n'aura aucune position dans les organes sociaux de WorkLib et ne percevra aucune rémunération de WorkLib autre que les éventuelles distributions réalisées au profit de tous les actionnaires.

En application de la loi, nous vous signalons que votre société n'a pas respecté l'article L.22-10-13 alinéa 1 du code de commerce qui prévoit la publication sur son site internet des informations sur cette convention au plus tard au moment de la conclusion de celle-ci. Ces informations ont été publiées sur le site internet de la société en date du 22 octobre 2021.

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 des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la société Katara Hospitality (Projet Kasada)

Personnes concernées

Monsieur Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani et Monsieur Aziz Aluthman Fakhroo, administrateurs de votre société désignés 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 du groupe Accor, du segment économique au luxe, résidences comprises.

Au cours de l'exercice 2021, le fonds Kasada Capital Management a acquis des hôtels destinés à être opérés sous enseigne Accor et travaillé sur d'autres projets d'acquisition de nouveaux hôtels, ce qui a requis le versement par les deux investisseurs (votre société et Katara Hospitality) d'une partie de leur investissement au prorata de leurs engagements respectifs. A ce titre, votre société a versé un montant de 7,6 millions d'euros au cours de l'exercice 2021.

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 29 mars 2022

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

ERNST & YOUNG et Autres

Cédric Haaser

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel

Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre

Assemblée générale du 20 mai 2022

Dix-septième et dix-huitième résolutions

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit de salariés ou des dirigeants mandataires sociaux de votre société, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer. Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 2,5 % du capital de la société et les actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de votre société ne pourront représenter plus de 15 % de l'ensemble des actions attribuées.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de trente-huit mois 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 29 mars 2022

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

ERNST & YOUNG et Autres

Cédric Haaser

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel

Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise

Assemblée générale du 20 mai 2022

Dix-neuvième résolution

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au conseil d'administration de la compétence de décider une émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, pour un montant maximal de 2 % du capital social, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette opération 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 émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

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

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

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

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

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

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 29 mars 2022

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Cédric Haaser

ERNST & YOUNG et Autres

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel

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

Assemblée Générale du 20 mai 2022

Résolution n° 20

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 quatorze 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 29 mars 2022

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Cédric Haaser

ERNST & YOUNG et Autres

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel

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

Crédits photos : ©Ahmet Gül

Demande d'envoi de documents

Demande à retourner à :

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



Assemblée Générale Mixte

Vendredi 20 mai 2022

Je soussigné(e) : _____

Demeurant : _____

Propriétaire de : _____ actions nominatives ⁽¹⁾

Et/ou de : _____ actions au porteur

De la Société, demande que me soient adressés les documents et renseignements visés aux articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce concernant l'Assemblée Générale Mixte (ordinaire et extraordinaire) de la Société convoquée pour le 20 mai 2022, au format suivant :

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

Fait à : _____

Le : _____ 2022

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 785 568 804 €
Siège social : 82, rue Henri-Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux
602 036 444 RCS Nanterre

group.accor.com