

Assemblée Générale Mixte

20 mai 2022



1

Sébastien Bazin

Président-directeur général



2

Besma Boumaza
Directrice Juridique Groupe
& Secrétaire du Conseil



3

Jean-Jacques Morin
Directeur Général Adjoint



1 *Résultats* 2021



Les chiffres marquants de 2021

Une amélioration significative de l'activité

- 1 | RevPAR du Groupe
(46)% pcc vs. 2019
Une amélioration séquentielle mensuelle depuis avril 2021
- 2 | Croissance du réseau
+3% en ligne avec l'objectif
- 3 | 2,204m€ de chiffre d'affaires
+34% pcc vs. 2020
(42)% pcc vs. 2019

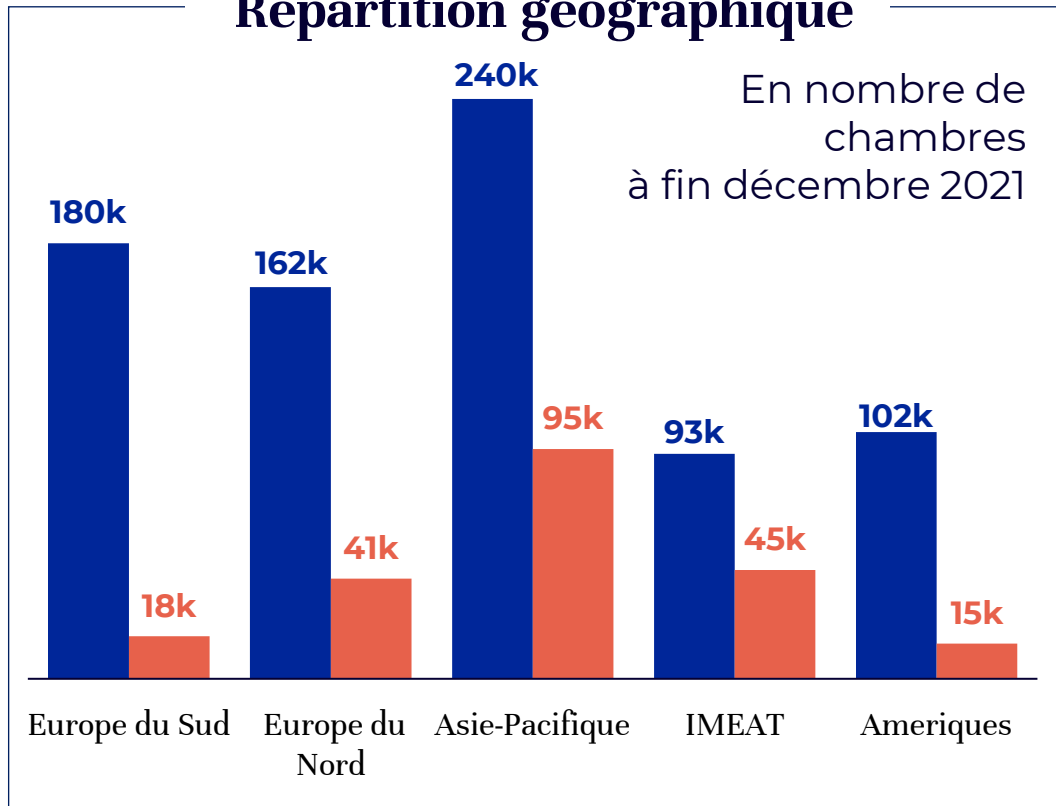
Une stricte discipline opérationnelle meilleure que les objectifs

- 1 | 22m € d'EBE
EBE du **S2 21 à 142m€**
Sensibilité de l'EBE à 16,4m€
par point de RevPAR
- 2 | (246)m€ de FCF Récurrent
Génération de liquidité sur le S2 21
Une consommation de liquidité mensuelle moyenne à 20m€
- 3 | **Des économies de coûts RESET de 110m€**

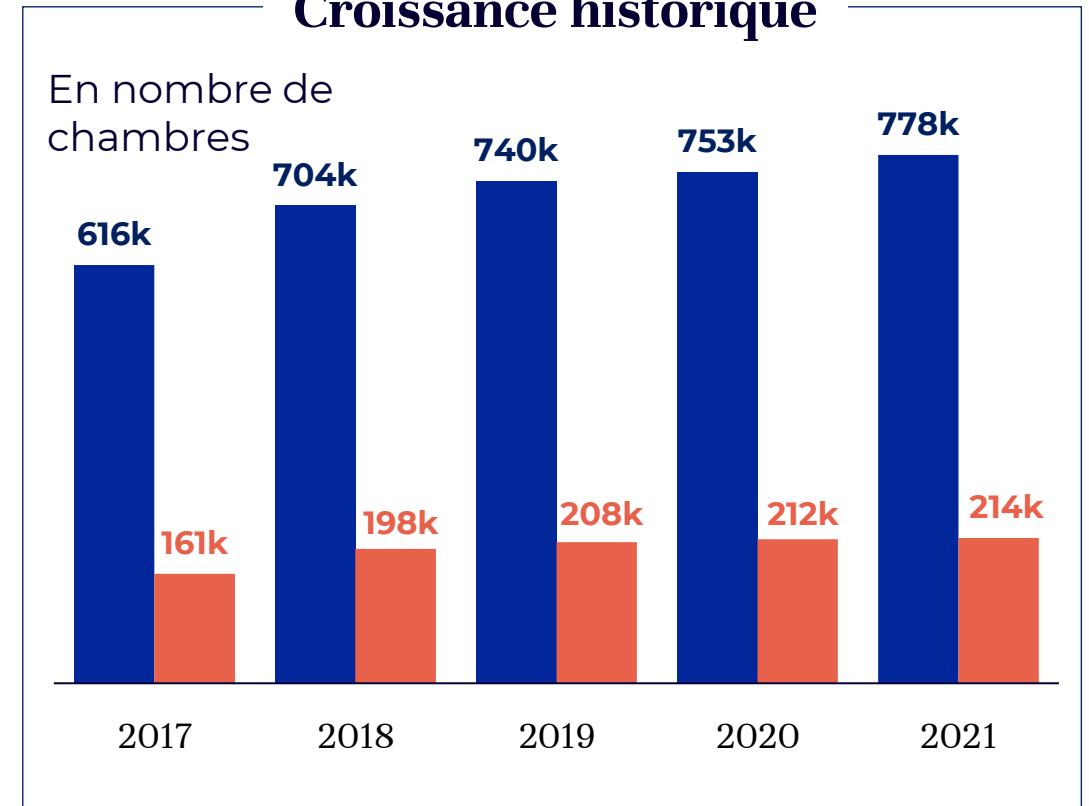


La croissance du réseau en 2021 en ligne avec l'objectif de 3%, Croissance du réseau de 3,5% attendue en 2022

Répartition géographique



Croissance historique



 Réseau  Pipeline



Bénéfice net également positif

En millions d'€	2020	2021	
EBE	(391)	22	
Amortissements	(274)	(249)	
Résultat d'Exploitation Courant	(665)	(228)	
Quote-part dans les résultats des MEE	(578)	(273) (a)	(a) Liés à AccorInvest
Produits et charges non courants	(958)	554 (b)	(b) En 2021, principalement une plus-value sur Huazhu
Résultat opérationnel	(2,201)	53	
Résultat financier	(108)	(109)	
Impôt sur les résultats	62	69	
Intérêts minoritaires	2	(6)	
Résultat net des activités poursuivies	(2,244)	8	
Résultat net des activités non poursuivies	257	77 (c)	(c) En 2021, reprise de provision liée à AccorInvest
Résultat net de l'exercice part du Groupe	(1,988)	85	



Un profil d'endettement renforcé à la suite de l'émission « SLB »

Les initiatives de financement de 2021

1 | « Sustainability-Linked Bond » (SLB)

Emission inaugurale de €700m avec une maturité de 7 années et un coupon annuel de 2.375%

3.5x sursouscrit

2 | Une gestion du bilan saine

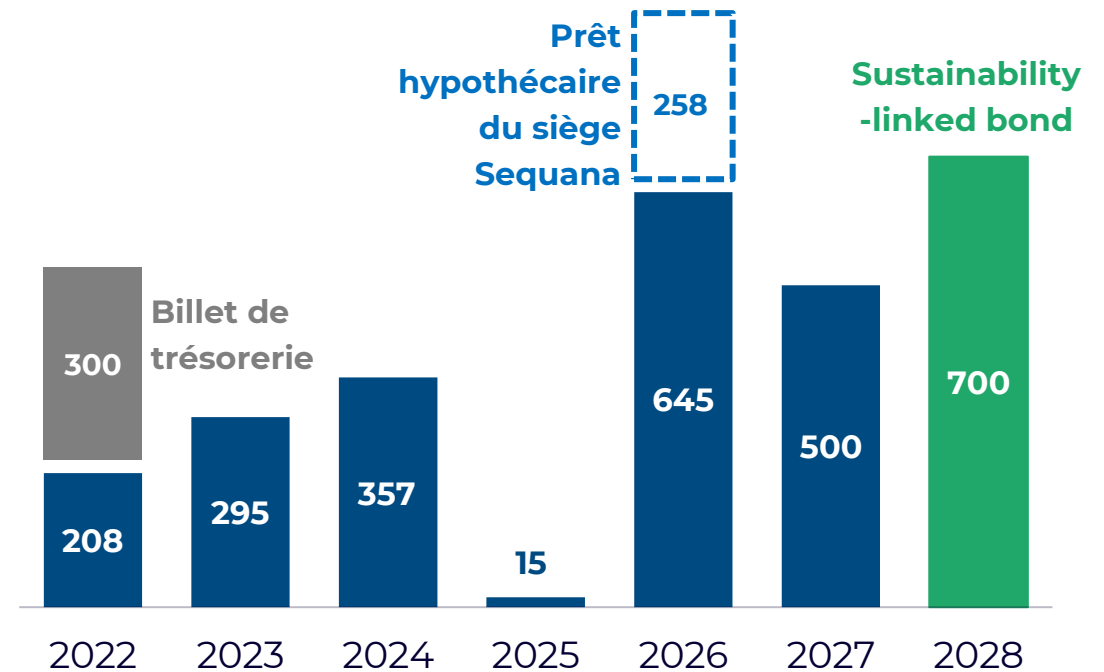
Rachat d'obligations à maturité 2023 et 2024 (€448m)

3 | Covenant de la ligne de crédit de €1,2bn

- Covenant de liquidité jusqu'en Déc. 2023
- Retour au covenant de ratio d'endettement net en 2024

Profil de dette* à fin décembre 2021

En €m



* Hors obligations hybrides

2

Activité du 1^{er} trimestre 2022



Chiffres clés du 1er trimestre 2022

Eléments financiers clés

- 1 | RevPAR du Groupe
+108% publié vs. T1 21
(25)% pcc* vs. T1 19
- 2 | Croissance du réseau
+2.5% 12 derniers mois
- 3 | 701m € de chiffre d'affaires
+85% pcc vs. T1 21
(23)% pcc vs. 2019

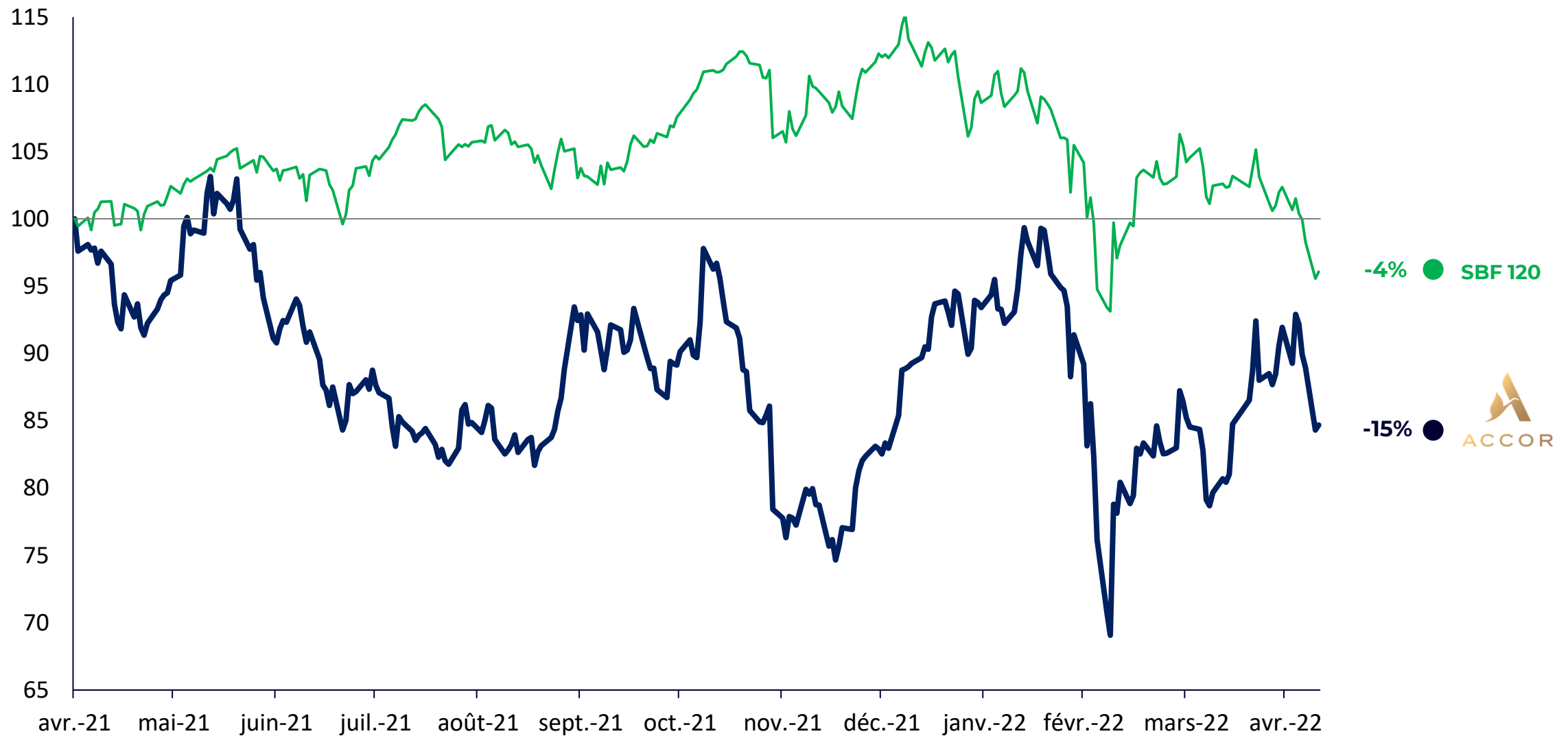
Reprise dynamique du RevPAR

- 1 | **Rebond soutenu porté par le loisir et les voyages d'affaires domestiques**
- 2 | **Accélération du voyage international**
notamment grâce aux réouvertures des frontières dans le monde
- 3 | **Forte maîtrise des prix**
renforcé par la forte demande
Des prix supérieurs au T1 19

* pcc : à périmètre et change constant



Evolution du cours de bourse depuis la dernière AG



4

Sébastien Bazin
Président-directeur général



La crise du Covid a accéléré des tendances de fond



Le désir de voyager est encore plus fort



De nouveaux modes de séjours
ex: Bleisure



La préservation de la planète est un devoir



Une montée en gamme des expériences de loisirs



Vivre et travailler de n'importe où

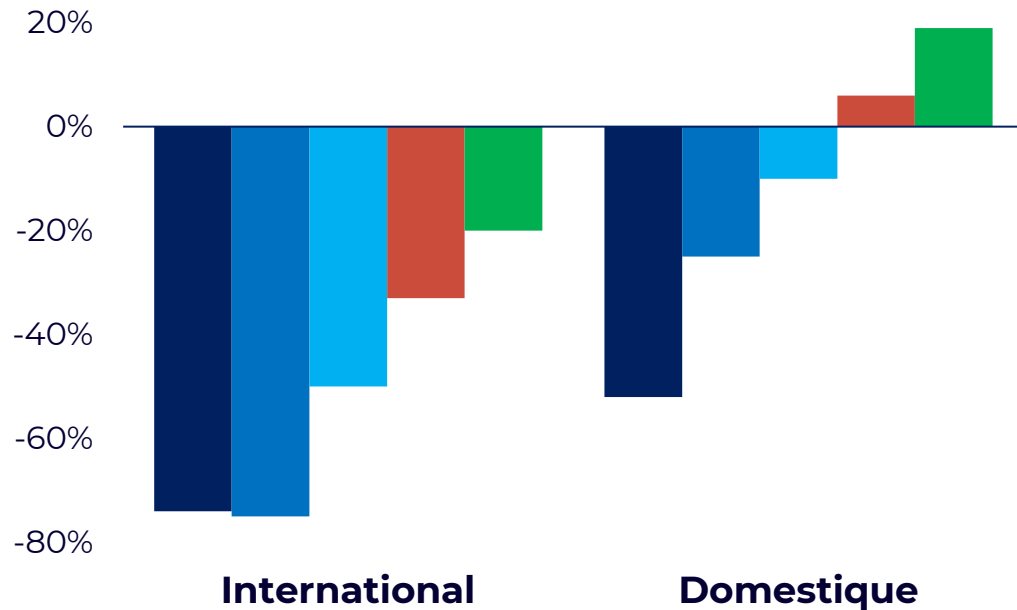


Des événements mondiaux réinventés



La reprise du « Loisirs » viendra plus que compenser le retard de l'« International » d'ici 2023

Dépenses du Voyage d'Affaires vs. 2019

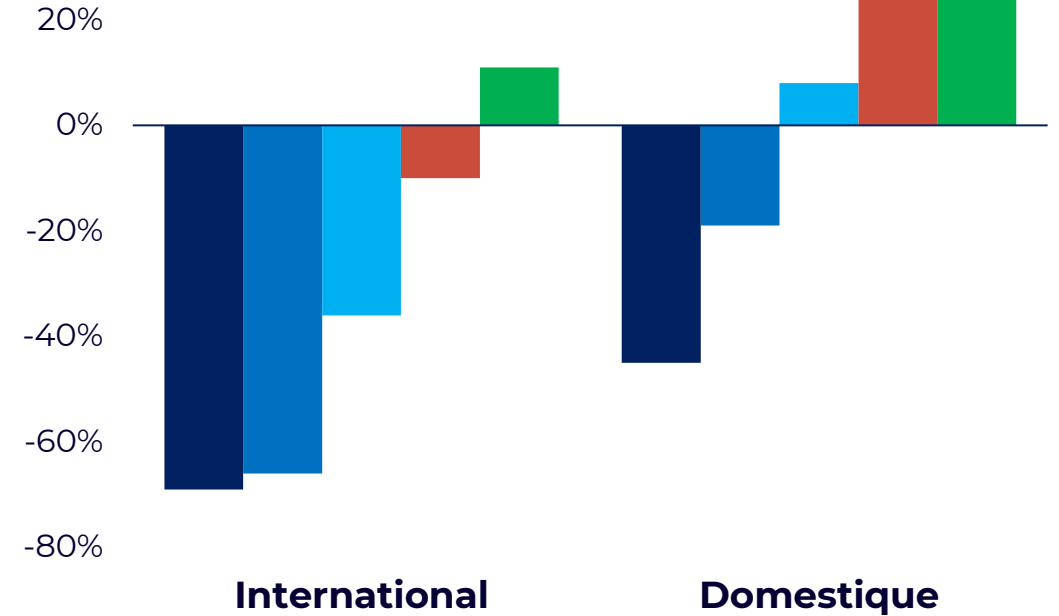


20%



40%

Dépenses du Voyage de Loisirs vs. 2019



40%

■ 2020 ■ 2021 ■ 2022 ■ 2023 ■ 2024 ○ % mix Accor



Les faits marquants de 2021

Un rebond capturé

- 1 | **Un fort désir de voyager**
dès que les restrictions
sont levées
- 2 | **Qui s'est traduit dans des
prix supérieurs à 2019** dans
certaines destinations
- 3 | **Un appétit pour de
nouvelles expériences**

Des opportunités confirmées

- 1 | **Des événements majeurs**



- 2 | **Des partenariats enrichis**



Un portefeuille de marques consolidé

- 1 | **La finalization de
Ennismore**

- 2 | **Une nouvelle marque
de Luxe**

- 3 | **Le renouveau de
Orient Express**




Parmi les grandes ouvertures de 2021

Fairmont Century Plaza



**400 chambres,
Los Angeles, USA**

Mövenpick Hobart



**221 chambres,
Hobart, Australia**

Nouveau design Novotel



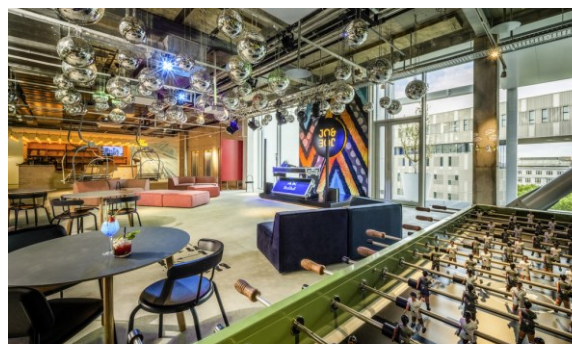
**375 chambres,
Dubai, UAE**

25hours One Central



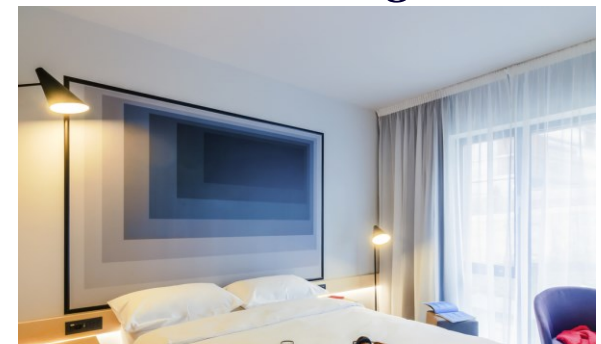
**434 chambres,
Dubai, UAE**

JO&JOE Vienna



**115 chambres,
Vienna, Austria**

Nouveau design ibis



**200 chambres,
Timisoara, Romania**

Nos actions de solidarité



Contexte

- 1** | Avril 2020 : création du **Fonds "ALL Heartist"**
- 2** | **Allocation de 25% du dividende** prévu en 2020, soit **70 millions d'euros**
- 3** | **Priorité : 250 000 Heartists** travaillant au sein des hôtels et des sièges du Groupe

Statut à Avril 2022

- 1** | **32,5 millions € alloués** pour répondre à plus de 104 000 demandes
- 2** | Les **employés en difficulté financière** représentent **92% des subventions allouées**
- 3** | **Asie-Pacifique : 70 % de l'aide apportée**

Ukraine – Soutien du Groupe aux Réfugiés et Employés



- Montant collecté abondé par Accor en dons avec UNHCR : **100 000€ abondés d'autant par Accor**
- **1,5m€ engagés en actions humanitaires et de solidarité**
- **+200 000** nuitées mises à disposition des réfugiés
- **Dons** aux équipes dans les hôtels
- Soutien à l'hébergement des réfugiés
- Contribution et aide financière auprès d'organisations locales et internationales
- **Plans d'embauche** pour les réfugiés ukrainiens dans d'autres pays européens



Nos perspectives pour 2022 et les prochaines années

- 1** | Continuer de capturer le rebond initié depuis avril 2021
- 2** | Attirer et retenir les talents
- 3** | Développer notre réseau à travers une génération de redevance par chambre plus élevée
- 4** | Poursuivre le déploiement de notre stratégie ESG
- 5** | Être aux avant-postes en termes d'innovation et d'expériences lifestyle



5

Brune Poirson
Directrice du Développement
Durable



Le Développement durable fait partie de l'ADN de Accor

Un programme de Développement durable ...



... permettant au Groupe d'être parmi les leaders du secteur



Climate change rating: A-
Industry ranking: #1



Rating: 68/100
Gold



Rating: A
Industry ranking: #2



Rating: 67/100 ("Advanced")
Industry ranking: #2



Rating: C+ ("Prime status")
Industry ranking: Top decile



Rating: 18.5 ("Low-risk")
Industry ranking: #2



Rating: 73/100



Aujourd'hui, les attentes en matière de Développement durable n'ont jamais été aussi fortes



**OBLIGATIONS
LEGALES &
REGLEMENTATIONS**

**REGULATIONS
NATIONALES**

DROIT SOUPLE

COP15/COP26 CLIMAT



**EXIGENCES
COMMERCIALES**

INVESTISSEURS

**PARTENAIRES
(ex : OTA, ASSUREURS)**

FOURNISSEURS

CLIENTS



**RETENTION DES
TALENTS**

SALARIES

**CONDITIONS DE
TRAVAIL**

**RETENTION DES
TALENTS**

INEGALITES

SENS



**SURVEILLANCE
ACCRUE**

GREENWASHING

ECOLABELS

NOTATION EN LIGNE

CLASSEMENT

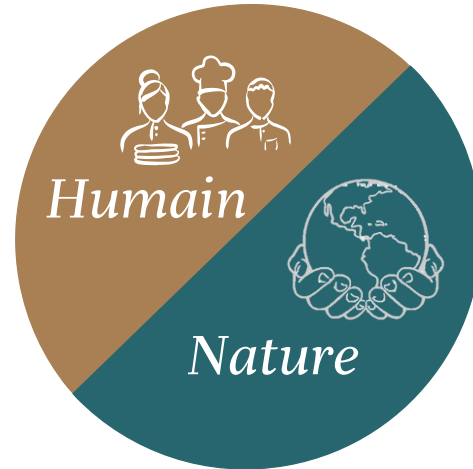
RESEAUX SOCIAUX

BOYCOTT

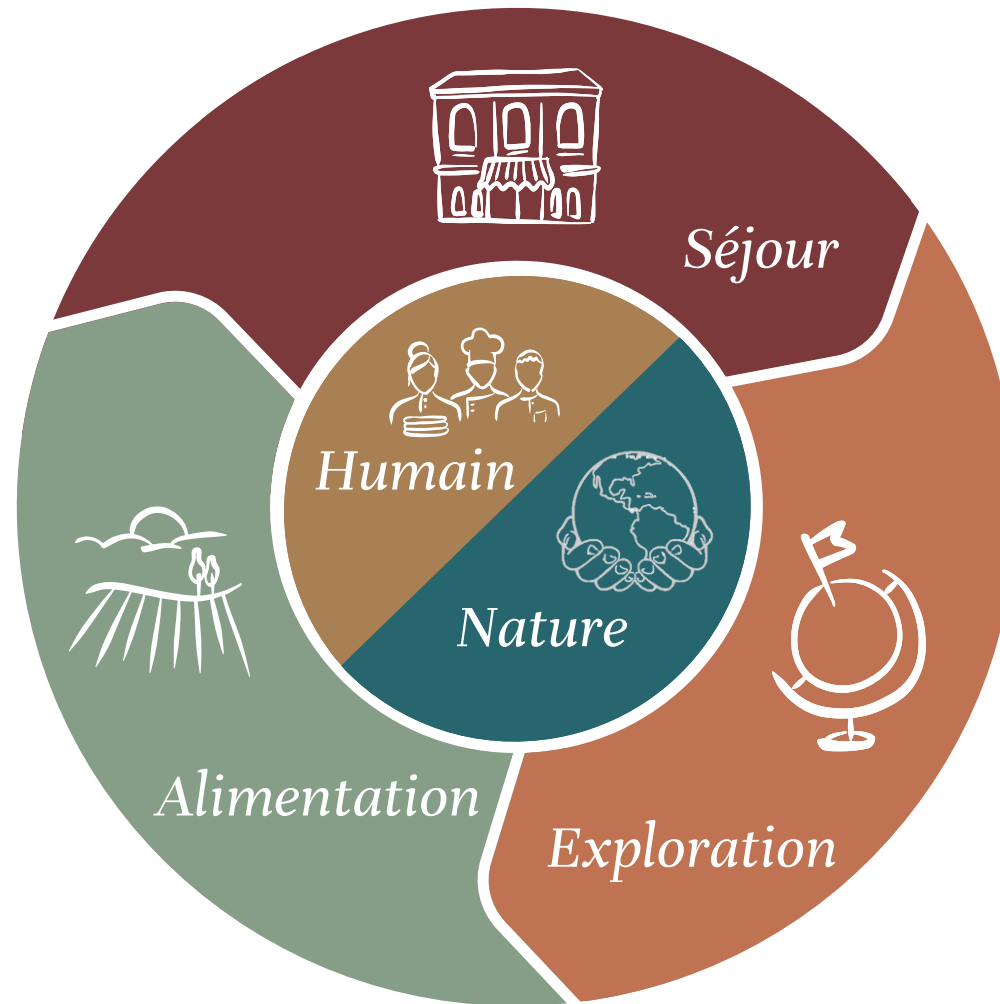
ACCOR EST UNE ENTREPRISE **EUROPEENNE** : C'EST UN **AVANTAGE COMPETITIF**



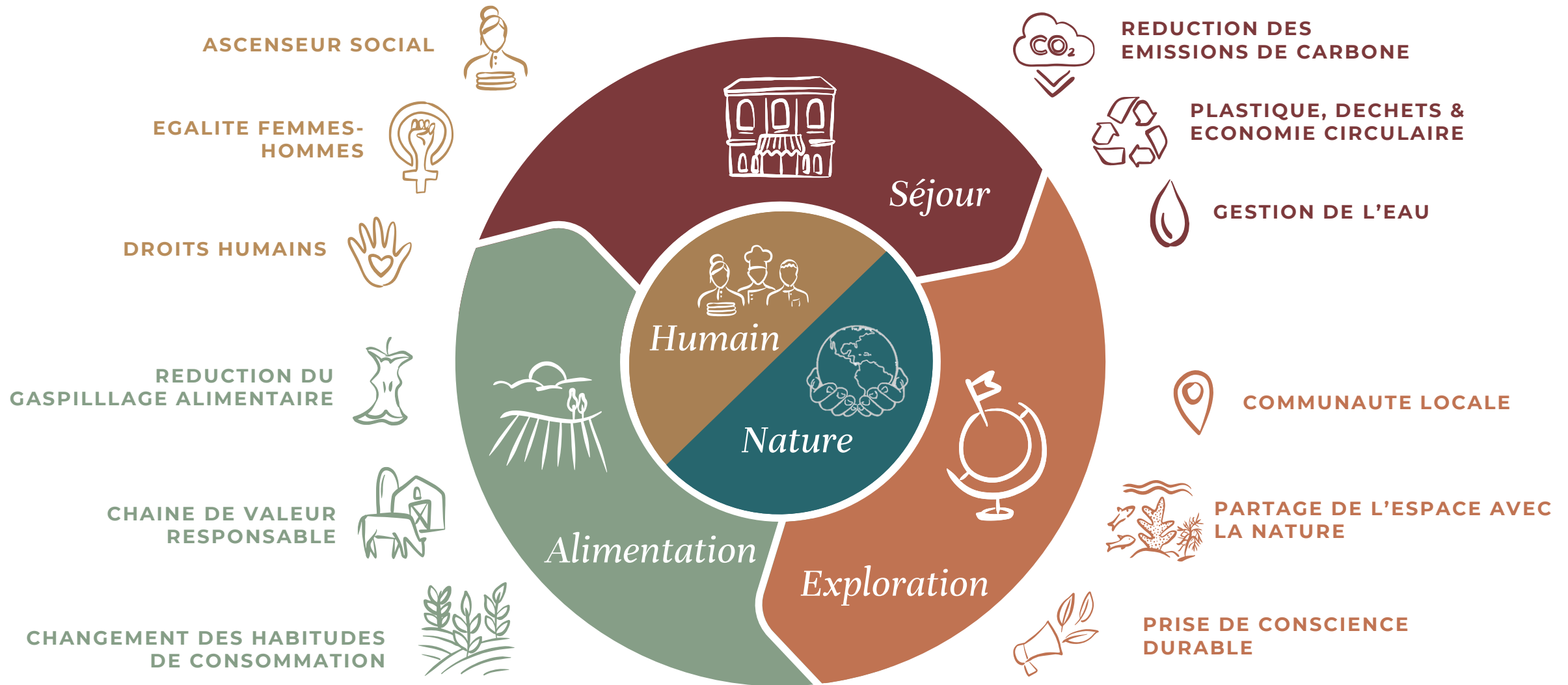
Le nouveau cadre stratégique de Développement durable du Groupe



Le nouveau cadre stratégique de Développement durable du Groupe



Le nouveau cadre stratégique de Développement durable du Groupe



À quoi ressemblera un hôtel Accor en 2030 ?

FAIRE DES HÔTELS DES POINTS D'ANCRAGE SOCIAUX ET CULTURELS AU SEIN DE LEUR COMMUNAUTÉ LOCALE PERMETTRA D'OBTENIR UN P&L AMÉLIORÉ, PLUS RÉSILIENT ET LOCALISÉ



En 2030, l'hôtel sera un lieu encore plus immersif, ancré sur le territoire, contributif et où les salariés peuvent exprimer leurs talents

2021 : l'année de l'accélération

UNE GOUVERNANCE RENOUELEE

UNE AMBITION PORTEE
DIRECTEMENT PAR LE **CEO**
ET LE **COMEX**

INTEGRATION DE **CRITERES**
ESG DANS LES BONUS
DIRIGEANTS

UN PLAN DE
TRANSFORMATION
TRANSVERSE

UN ALIGNEMENT DE LA FINANCE ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE

EMISSION D'**OBLIGATIONS**
INDEXEE SUR DES
CRITERES ESG

ALIGNEMENT DES
STRATEGIES FINANCIERES
ET DURABLES

DES PROJETS CLES

ENGAGEMENT DE
REDUCTION DES
EMISSIONS ABSOLUES
DE CARBONE

SUPPRESSION DU
PLASTIQUE A USAGE
UNIQUE D'ICI FIN 2022

RENFORCEMENT DES
EFFORTS EN FAVEUR DE
L'EGALITE FEMMES-
HOMMES



Intégration de critères ESG dans les bonus

1

80% des hôtels ayant supprimé les plastiques à usage unique* (2022)

Positions clés

5% (Groupe)

Positions opérationnelles

20% (individuel)

*sauf bouteilles d'eau jetables

2

39% de femmes dans les comités de direction* (2022)

Positions clés

5% (Groupe)

*Comex and N-1 Comex

3

90% des salariés ayant suivi une formation au Développement durable (2022)

Positions clés

5% (Groupe)

Toutes positions

10% (Individuel)

4

60% des hôtels pour lesquels un outil de mesure d'émissions carbone est en place* (2022)

*Objectif du PDG

5

A fin 2024*,

- **Atteindre une réduction de 21% des émissions (Scope 1 & 2)**
- **Atteindre une réduction de 12,5% des émissions (Scope 3)**

*Objectif ESG du plan d'actions de performance

Objectifs de réduction des émissions pour atteindre la neutralité carbone



Objectifs validés par "Science Based Targets",
le standard pour l'action des sociétés en faveur du climat



Construire de nouvelles alliances et coopérations pour atteindre nos ambitions climatiques



Coopération avec nos concurrents pour atteindre la neutralité carbone en 2050



Accor a été à l'initiative du mouvement global vers l'élimination du plastique à usage unique au sein de l'industrie du tourisme

À travers

La « Global Tourism Plastics Initiative » (Jan 2020)

animée par le Programme des Nations-Unies pour l'Environnement, l'Organisation Mondiale du Tourisme et soutenue par la Fondation Ellen Mac Arthur

Les signataires s'engagent d'ici 2025 à :

- **l'élimination des plastiques à usage unique** inutiles
- la transition vers des **modèles de réutilisation** et l'utilisation d'emballages et d'articles en plastique **réutilisables, recyclables ou compostables**
- **rendre compte publiquement et annuellement des progrès accomplis**

100 signataires

incluant des groupes hôteliers, fournisseurs, tours opérateurs, plateforme de réservations, ...



Booking.com



ACCOR EST ENGAGÉ À **SUPPRIMER LE PLASTIQUE À USAGE UNIQUE DANS L'EXPERIENCE CLIENT D'ICI FIN 2022**

Etendre notre action en faveur de l'égalité femmes-hommes

Renforcer nos engagements



**Leader de la Coalition
"Violence fondée sur le genre"
2021-2026**

Accor est chef de file d'une des coalitions d'action du programme "Génération Égalité" d'ONU Femmes

→ Coalition **"Violence fondée sur le genre"**
(co-leader avec Kering)

Construire de nouveaux partenariats



Un don de 5 millions d'euros répartis sur 5 ans pour aider les femmes en difficulté ou victimes de violence et les accompagner



Soutenir des actions en faveur de la liberté et des Droits des Femmes et contre les violences dont elles sont victimes par l'intermédiaire de la Fondation des Femmes

6

Besma Boumaza
Directrice Juridique Groupe
& Secrétaire du Conseil



Composition du Conseil d'administration en 2021

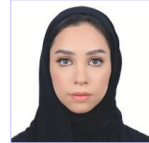
12 administrateurs (incluant 2 administratrices représentant les salariés)

60% d'administrateurs indépendants

40% d'administratrices

Composition du Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée Générale*

**Mme Asma
Abdulrahman
Al-Khulaifi**



Mme Iliane Dumas
Représentant les salariés



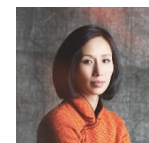
M. Nicolas Sarkozy
Indépendant



M. Ugo Arzani



Mme Qionger Jiang
Indépendante



Mme Christine Serre
*Représentant les
salariés*



**Mme Hélène Auriol
Potier**
Indépendante



Mme Iris Knobloch
Indépendante



Mme Isabelle Simon
Indépendante



M. Sébastien Bazin



M. Bruno Pavlovsky
Indépendant



M. Sarmad Zok



* Sous réserve de l'approbation de l'ensemble des résolutions relatives aux nominations et renouvellements d'administrateurs

Travaux du Conseil d'administration en 2021

11 réunions

avec un taux moyen de participation de 93%

Notamment :

- Suivi de la crise sanitaire et de ses conséquences sur le Groupe
- Suivi des missions menées par le fonds *ALL Heartist*
- Emission obligataire *Sustainability-Linked Bond* pour un montant de 700 millions d'euros
- Création de la plateforme *lifestyle* Ennismore



Comités du Conseil d'administration en 2021

4 comités spécialisés

Comité d'audit, de la compliance et des risques

- 5 membres
- 80% d'administrateurs indépendants
- 4 réunions en 2021
- 95% de participation

Comité des engagements

- 3 membres
- 5 réunions en 2021
- 100% de participation

Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE

- 7 membres
- 67% d'administrateurs indépendants
- 5 réunions en 2021
- 94% de participation

Comité de la stratégie internationale

- 5 membres
- 1 réunion en 2021
- 80% de participation



7

*Rapport du Comité
des nominations, des
rémunérations et de la RSE*
Sophie Gasperment
Présidente du Comité



Besma Boumaza
Directrice Juridique Groupe
& Secrétaire du Conseil



8

*Rapports des
Commissaires aux comptes
Cédric Haaser
Cabinet PricewaterhouseCoopers*



Résolutions à caractère ordinaire

	Résolution	Document d'Enregistrement Universel	Brochure de convocation
Rapport sur les comptes annuels	1	p. 398	p. 56
Rapport sur les comptes consolidés	2	p. 360	p. 60
Rapport spécial sur les conventions réglementées	15	p. 275	p. 64
Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière	N/A	p. 186	N/A
Rapport sur le projet d'émission à titre gratuit de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique visant la société	20	N/A	p. 69

Résolutions à caractère extraordinaire

Rapport sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre	17/18	N/A	p. 67
Rapport sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	19	N/A	p. 68

9

Présentation des résolutions

Besma Boumaza
*Directrice Juridique Groupe
& Secrétaire du Conseil*



Première à troisième résolutions

APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX ET CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2021 & AFFECTATION DU RESULTAT

Comptes sociaux

Résultat net : _____ **- 540** millions d'euros

Comptes consolidés

Chiffre d'affaires consolidé : _____ **2 204** millions d'euros

Résultat net part du Groupe : _____ **85** millions d'euros

Affectation du résultat social

Affectation du résultat net 2021 au compte « **report à nouveau** »



Quatrième à sixième résolutions

NOMINATIONS DE NOUVEAUX ADMINISTRATEURS

**Mme Asma Abdulrahman
Al-Khulaifi**

Administratrice
non-indépendante



M. Ugo Arzani

Administrateur
non-indépendant



Mme Hélène Auriol Potier

Administratrice
indépendante



Pour une durée statutaire de trois ans

Septième à dixième résolutions

RENOUVELLEMENTS DE MANDATS D'ADMINISTRATEURS

Mme Qionger Jiang

Administratrice
indépendante



M. Nicolas Sarkozy

Administrateur
indépendant

Mme Isabelle Simon

Administratrice
indépendante



M. Sarmad Zok

Administrateur
non-indépendant

Pour une durée statutaire de trois ans

Onzième et douzième résolutions

RÉMUNÉRATIONS AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2021 : SAY-ON-PAY EX POST

- **Résolution N° 11** : Vote des actionnaires sur le rapport sur les rémunérations de l'ensemble des **mandataires sociaux** (Président-directeur général et Administrateurs) au titre de l'exercice **2021**
- **Résolution N° 12** : Vote des actionnaires sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués, au titre de l'exercice **2021**, à **Monsieur Sébastien Bazin**, Président-directeur général



Treizième et quatorzième résolutions

POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION AU TITRE DE L'EXERCICE 2022 : SAY-ON-PAY EX ANTE

- **Résolution N° 13** : Vote des actionnaires sur la politique de rémunération du **Président-directeur général** au titre de l'exercice **2022**
- **Résolution N° 14** : Vote des actionnaires sur la politique de rémunération des **Administrateurs** au titre de l'exercice **2022**

Quinzième résolution

APPROBATION D'UNE CONVENTION RÉGLEMENTÉE – RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

- Approbation d'un **pacte d'associés** avec Bazeo Europe SAS (société dirigée par M. Sébastien Bazin), Anima SAS et M. Alexandre Cadain pour l'entrée au capital de **Worklib SAS**
- **Rapport spécial** des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées



Seizième résolution

AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION AFIN D'OPÉRER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

- Nombre maximum d'actions pouvant être acquises : 10 % du capital
- Prix d'achat maximal : 70 € par action
- Durée : 18 mois
- Non utilisable en période d'offre publique



Dix-septième et dix-huitième résolutions

ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS AU PROFIT DE SALARIES OU MANDATAIRES SOCIAUX

- Plafond de 2,5 % du capital social
- Soumises à conditions de performance
- Les actions attribuées aux mandataires sociaux ne doivent pas dépasser 15% du nombre total d'actions attribuées

Dix neuvième résolution

AUGMENTATIONS DE CAPITAL AU PROFIT DES ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE

- Émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social, réservée aux salariés ayant adhéré à un Plan d'Epargne Entreprise Groupe
- Plafond global de 2 % du capital



Vingtième résolution

EMISSION DE BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS POUR ATTRIBUTION GRATUITE AUX ACTIONNAIRES EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

- Montant maximal de l'émission : 25 % du capital.
- Mise en œuvre conditionnée à l'avis positif préalable d'un Comité ad-hoc du Conseil d'administration, présidé par la Vice-Présidente, administratrice référente, et composé de trois administrateurs indépendants, après consultation d'un conseil financier.



Vingt-et-unième résolution

POUVOIRS POUR FORMALITES

- Résolution usuelle pour l'accomplissement des formalités nécessaires à la suite de la présente Assemblée.



10

Questions/réponses





RAFFLES \ ORIENT EXPRESS \ BANYAN TREE \ SOFITEL LEGEND \ FAIRMONT \ EMBLEMS \ SOFITEL \ RIXOS
ONEFINESTAY \ MANTIS \ MGALLERY \ ART SERIES \ PULLMAN \ SWISSÔTEL \ ANGSANA \ MÖVENPICK
GRAND MERCURE \ PEPPERS \ THE SEBEL \ MANTRA \ NOVOTEL \ MERCURE \ ADAGIO \ BREAKFREE \ IBIS
IBIS STYLES \ GREET \ IBIS BUDGET \ HOTELFI
ENNISMORE 21C MUSEUM HOTEL \ 25HOURS \ DELANO \ GLENEAGLES \ HYDE \ JO&JOE \ MAMA SHELTER \ MONDRIAN \ MORGANS ORIGINALS
SLS \ SO \ THE HOXTON \ TRIBE \ WORKING FROM