

BROCHURE DE CONVOCATION

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
MERCREDI 27 MAI 2026 À 9H00

2026



ACCOR
Powered by emotion

Sommaire

Comment participer à l'Assemblée Générale ?	2
Commentaires sur l'exercice 2025	8
Ordre du jour de l'Assemblée Générale du 27 mai 2026	20
Présentation des projets de résolutions à l'Assemblée Générale du 27 mai 2026	21
Projets de résolutions à l'Assemblée Générale du 27 mai 2026	27
Composition du Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 mai 2026	31
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	32
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	36
Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	40
Demande d'envoi de documents	43



ACCOR

Powered by emotion

Accor est un leader mondial de l'hospitalité proposant des séjours et des expériences dans plus de 110 pays, avec plus de 5 800 hôtels, 10 000 restaurants et bars, des espaces de divertissement, de bien-être et de coworking. Le Groupe déploie un écosystème parmi les plus diversifiés du secteur, grâce à plus de 45 marques du luxe à l'économique, en passant par le lifestyle avec Ennismore.

ALL, la plateforme de réservation et le programme de fidélité du Groupe, incarne la promesse Accor pendant et au-delà du séjour hôtelier et accompagne ses membres au quotidien, leur permettant de vivre des expériences uniques.

Accor s'attache à agir concrètement en matière d'éthique des affaires, de tourisme responsable, de développement durable, d'engagement solidaire, et de diversité et inclusion. La mission du Groupe s'exprime au travers de sa raison d'être : Artisans pionniers d'une hospitalité responsable, nous faisons dialoguer les cultures, avec passion et générosité.

Fondée en 1967, Accor SA, dont le siège social est situé en France, est une société du CAC 40, cotée sur Euronext Paris (code ISIN : FR0000120404) et sur le marché OTC aux États-Unis (code : ACCYY).

Comment participer à l'Assemblée Générale ?

Chers Actionnaires au nominatif, les règles relatives à la convocation des actionnaires évoluent.

Voici ce que cela change pour vous.

Conformément au décret n° 2026-94 du 13 février 2026, Accor pourra, pour toute assemblée générale convoquée à compter du 1^{er} juillet 2026, vous adresser votre convocation par voie électronique, sans accord préalable de votre part.

Une campagne de communication sera lancée avant la prochaine assemblée générale afin de recueillir ou de vérifier votre adresse électronique. Par ailleurs, les documents qui accompagnaient jusqu'alors votre convocation papier ne vous seront plus envoyés par voie postale. Ils seront consultables en ligne, sur le site internet de Accor.

Ce passage à la convocation électronique vous permettra de recevoir vos documents plus rapidement, d'accéder à toutes les informations relatives à l'assemblée générale depuis tout support numérique, et de contribuer à une démarche écoresponsable en réduisant les envois postaux et la consommation de papier.

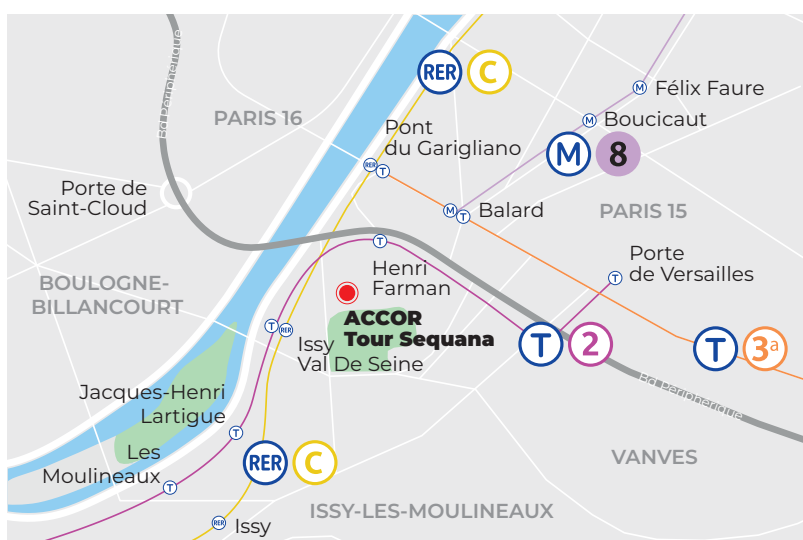
Retrouvez toutes les informations concernant l'Assemblée du 27 mai 2026 sur le site <https://group.accor.com/fr/finance/annual-general-meeting>

Les actionnaires sont convoqués à l'Assemblée Générale le mercredi 27 mai 2026 à 9 heures au siège social de la Société situé au 82, rue Henri-Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux.

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

Dans une démarche constante de préservation de l'environnement, la présente brochure de convocation ainsi que le Document d'enregistrement universel ne seront pas distribués lors de l'Assemblée Générale. Si vous souhaitez toutefois recevoir les documents et renseignements visés par les articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce, nous vous prions de bien vouloir nous adresser la demande d'envoi de documents à votre disposition en page 43 de cette brochure de convocation.

Comment se rendre à l'Assemblée Générale ?



Temps de trajet à pied

Arrêt Henri-Farman	1 minute
Station Henri-Farman	5 minutes
Station Issy-Val de Seine	6 minutes
Station Balard	10 minutes



Temps de trajet en voiture

Boulevard périphérique	1 minute
Place de l'Étoile	15 minutes
Orly	16 minutes
La Défense	20 minutes
Charles-de-Gaulle	35 minutes

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 cinquième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, à savoir à la « **date d'enregistrement** » (*record date*).

Pour l'Assemblée Générale de Accor du 27 mai 2026, cette date d'enregistrement sera donc le **mercredi 20 mai 2026 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 la plateforme sécurisée 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 mercredi 6 mai 2026 à 9h00 au mardi 26 mai 2026 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 sécurisée 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 cinquième jour ouvré précédant l'Assemblée**, soit avant le mercredi 20 mai 2026 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 cinquième jour ouvré précédant l'Assemblée**, soit après le mercredi 20 mai 2026 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.

Enfin, il est rappelé que l'Assemblée Générale sera retransmise en direct et en différé (à l'exception de la session de questions-réponses pour la retransmission en différé) sur le site Internet de la Société (en format vidéo à l'adresse suivante : <https://group.accor.com/fr-FR/finance/annual-general-meeting/shareholders-meeting>).

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 <https://sharinbox.societegenerale.com>. Les actionnaires au nominatif pur utiliseront leur code d'accès habituel (rappelé sur le formulaire unique de vote) ou leur e-mail de connexion (s'ils ont déjà activé leur compte Sharinbox by SG Markets), puis le mot de passe adressé par courrier par Société Générale Securities Services à l'ouverture du compte. Les actionnaires au nominatif administré recevront par courrier de la part de Société Générale Securities Services leur code d'accès, qui leur permettra d'accéder au site Sharinbox. Dans le cas où l'actionnaire ne serait plus en possession de son code d'accès et/ou de son mot de passe, il devra suivre la démarche proposée en ligne sur sa page d'authentification, ou contacter un conseiller du Centre de relation clients Nomilia au +33 (0) 2 51 85 67 89, du lundi au vendredi, de 9 heures à 18 heures (heure de Paris), pour l'accompagner dans cette démarche en ligne ;
- 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 – 32, rue du Champ-de-Tir, CS 30812, 44308 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.

Pour l'actionnaire au porteur :

- soit en se connectant sur le portail Internet de son intermédiaire financier teneur de son compte titres pour accéder à la plateforme sécurisée 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.

Les demandes de carte d'admission des actionnaires au nominatif et au porteur devront être réceptionnées par Société Générale Securities Services, Services des Assemblées Générales, au plus tard trois (3) jours avant l'Assemblée, soit le **dimanche 24 mai 2026**.

Dans le cas où la carte d'admission ne serait pas parvenue à l'actionnaire dans les cinq (5) jours ouvrés à 0h00 (heure de Paris) avant l'Assemblée, il est invité, pour tout renseignement relatif à son traitement, à prendre contact avec le centre d'appels de Société Générale au +33 (0)2 51 85 67 89, du lundi au vendredi, de 9 heures à 18 heures (heure de Paris).

En tout état de cause, les actionnaires se trouvant dans ce cas devront se présenter le jour de l'Assemblée, directement aux guichets prévus à cet effet, pour les actionnaires au nominatif, munis d'une pièce d'identité et pour les actionnaires au porteur, munis d'une pièce d'identité et de l'attestation de participation remis préalablement par leur intermédiaire habilité.

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, 32, rue du Champ-de-Tir, 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 (6) jours au moins** avant la date de réunion, soit le **jeudi 21 mai 2026** 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 (3) jours au moins avant la date de l'Assemblée, soit le **dimanche 24 mai 2026** 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 (3) jours avant la tenue de l'Assemblée, soit le **dimanche 24 mai 2026**.

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 mercredi 6 mai 2026 à 9h00 au mardi 26 mai 2026 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 <https://sharinbox.societegenerale.com>. Les actionnaires au nominatif pur devront se connecter au site Sharinbox en utilisant leur code d'accès habituel (rappelé sur le formulaire unique de vote) ou leur e-mail de connexion (s'ils ont déjà activé leur compte Sharinbox by SG Markets), puis le mot de passe adressé par courrier par Société Générale Securities Services à l'ouverture du compte. Les actionnaires au nominatif administré recevront par courrier de la part de Société Générale Securities Services leur code d'accès, qui leur permettra d'accéder au site Sharinbox. Dans le cas où l'actionnaire ne serait plus en possession de son code d'accès et/ou de son mot de passe, il devra suivre la démarche proposée en ligne sur sa page d'authentification, ou contacter un conseiller du Centre de relation clients Nomilia au +33 (0) 2 51 85 67 89, du lundi au vendredi, de 9 heures à 18 heures (heure de Paris), pour l'accompagner dans cette démarche en ligne.

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 suivre 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 toute autre personne) ou la révoquer par voie électronique en se connectant sur le site <https://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 **mardi 26 mai 2026 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 **samedi 2 mai 2026** 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 **cinquième (5^e) jour ouvré précédant l'Assemblée Générale**, soit au plus tard le **mercredi 20 mai 2026 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^e 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 (4^e) jour ouvré précédant la date de l'Assemblée Générale**, soit au plus tard le **mercredi 20 mai 2026**.

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 27 mai 2026 au cours de l'Assemblée Générale et 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

cinquième (5^e) jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, soit le **mercredi 20 mai 2026, 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 du formulaire. - Whichever option is used, shade box(es) like this ■, date and sign at the bottom of the form

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

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE
Convoquée le mercredi 27 mai 2026 à 09h00
Au siège social, 82 rue Henri Farman
92130 Issy-les-Moulineaux

ORDINARY GENERAL MEETING
To be held on Wednesday, May 27, 2026 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
Nominatif Registered
Vote simple Single vote
Vote double Double vote
Porteur Bearer
Nombre d'actions Number of shares
Nombre de voix - Number of voting rights

1 JE VOTE PAR CORRESPONDANCE / I VOTE BY POST
Cf. au verso (2) - See reverse (2)
Je vote **OUI** à tous les projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'Administration ou le Directoire ou la Gérance, à l'EXCEPTION de ceux que je signale en noirissant comme ceci ■. / 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	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Oui / Yes	☐
Abs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Non / No	☐
										Abs.	☐
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	C	D
Non / No	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Oui / Yes	☐
Abs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Non / No	☐
										Abs.	☐
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	E	F
Non / No	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Oui / Yes	☐
Abs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Non / No	☐
										Abs.	☐
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	G	H
Non / No	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Oui / Yes	☐
Abs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Non / No	☐
										Abs.	☐
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	J	K
Non / No	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Oui / Yes	☐
Abs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Non / No	☐
										Abs.	☐

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

- Je donne pouvoir au Président de l'Assemblée générale / I appoint the Chairman of the general meeting: ☐
- Je m'abstiens / I abstain from voting: ☐
- Je donne procuration (cf. au verso renvoi (4)) à M. ou Mme, Raison Sociale pour voter en mon nom / I appoint (see reverse (4)) M. or Mrs. Corporate Name to vote on my behalf: ☐

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

à la banque / to the bank: 24 mai 2026 / May 24, 2026 sur 1^{ère} convocation / on 1st notification sur 2^{ème} convocation / on 2nd notification

2 JE DONNE POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
Cf. au verso (3)
I HEREBY GIVE PROXY TO THE CHAIRMAN OF THE GENERAL MEETING
See reverse (3)

3 JE DONNE POUVOIR À : Cf. au verso (4)
I HEREBY APPOINT: See reverse (4)
pour me représenter à l'Assemblée
to represent me at the above mentioned Meeting
M. ou Mme, Raison Sociale / Mr or Mrs, 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 must 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

« Si le formulaire est renvoyé daté et signé mais qu'aucun choix n'est coché (carte d'admission / vote 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 2025

Dans un contexte macroéconomique et géopolitique perturbé, le Groupe a démontré une nouvelle fois sa capacité à afficher des résultats en ligne avec les ambitions de croissance moyen terme annoncées en juin 2023. L'organisation en deux divisions mise en place depuis trois ans, permettant une meilleure efficacité, la diversification du portefeuille hôtelier, tant en termes géographiques que de segments, et le renforcement des outils de distribution, incluant la montée en puissance du programme de fidélité ALL Accor, font partie des atouts du Groupe pour afficher de nouveaux résultats solides.

Cette bonne performance et la confiance du Groupe dans la poursuite de la croissance de l'activité ont permis un retour aux actionnaires de 743 millions d'euros au cours de l'exercice.

Le RevPAR des hôtels du réseau Accor affiche une hausse de + 4,2 % sur l'exercice 2025 par rapport à l'exercice 2024.

Pour l'exercice 2025, le Groupe enregistre un chiffre d'affaires de 5 639 millions d'euros en hausse de 4,5 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024. Cette augmentation se décline en une hausse de 2,4 % à taux de change constant pour la division Premium, Milieu de Gamme et Économique et de 9,8 % à taux de change constant pour la division Luxe & Lifestyle.

Les effets de change ont un impact négatif de 217 millions d'euros, liés essentiellement au dollar australien (- 6 %), au dollar américain (- 4 %) et au dollar canadien (- 6 %).

Les effets de périmètre sont presque neutres (2 millions d'euros), la cession de l'activité « Festif » de Paris Society compense l'effet année pleine de l'acquisition de Rikas (en mars 2024) et l'ouverture de nouveaux lieux Paris Society dans la division Luxe & Lifestyle (activité Actifs Hôteliers et Autres).

L'excédent brut d'exploitation courant pour l'exercice 2025 s'établit à 1 201 millions d'euros contre 1 120 millions d'euros en 2024. Le résultat opérationnel ressort à 807 millions d'euros après prise en compte des produits et charges non courants pour (63) millions d'euros. Le résultat net part du Groupe ressort à 449 millions d'euros.

Au cours de l'année 2025, Accor a ouvert 303 hôtels correspondant à plus de 51 000 chambres, soit une croissance nette du réseau de 3,7 % au cours des douze derniers mois. À fin décembre 2025, le Groupe dispose d'un parc hôtelier de 881 427 chambres (5 836 hôtels) et d'un pipeline de plus de 257 000 chambres (1 527 hôtels).

La dette financière nette du Groupe au 31 décembre 2025 s'établit à 3 064 millions d'euros, contre 2 495 millions d'euros au 31 décembre 2024. Au 31 décembre 2025, le coût moyen de la dette du Groupe s'établissait à 2,97 %, avec une maturité moyenne de quatre années. À fin décembre 2025, en ajoutant la ligne de crédit renouvelable non-tirée, Accor dispose de 2,3 milliards d'euros de liquidités.

Résultats consolidés

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 5 639 millions d'euros, en hausse de 4,5 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024.

La variation de l'exercice reflète les éléments suivants :

- les effets de change ont un impact négatif de 217 millions d'euros, liés essentiellement au dollar australien (- 6 %), au dollar américain (- 4 %) et au dollar canadien (- 6 %) ;

- les effets de périmètre sont presque neutres (2 millions d'euros), la cession de l'activité « Festif » de Paris Society compense l'effet année pleine de l'acquisition de Rikas (en mars 2024) et l'ouverture de nouveaux lieux Paris Society dans la division Luxe & Lifestyle (activité Actifs Hôteliers et Autres).

Excédent brut d'exploitation courant ⁽¹⁾

L'excédent brut d'exploitation courant (EBE courant) du Groupe s'établit à 1 201 millions d'euros pour l'exercice 2025, en progression de 13,3 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024, soit meilleure que la perspective de croissance de l'EBE courant entre 11 % et 12 % à taux de change constant annoncée en octobre 2025.

La division Premium, Milieu de Gamme et Économique affiche un EBE courant de 836 millions d'euros, en hausse de 8,1 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024.

L'activité Management & Franchise (M&F) enregistre un EBE courant de 653 millions d'euros, en hausse de 2,3 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024. L'amélioration de la marge a été atténuée par la reconnaissance d'une provision suite au passage sous contrôle judiciaire du groupe RevoHospitality, opérateur de 46 hôtels Accor dont 37 en Allemagne, déclaré en situation d'insolvabilité.

L'EBE courant des activités de Ventes, Marketing, Distribution et Fidélisation (SMDL) s'élève à 76 millions d'euros pour l'exercice 2025, en forte hausse par rapport à l'exercice 2024. La nette croissance de la marge reflète l'effet de base favorable des dépenses marketing qui avaient augmenté en 2024 avec les Jeux olympiques et paralympiques de Paris.

L'EBE courant des Actifs Hôteliers et Autres s'élève à 107 millions d'euros en hausse de 0,4 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024, soit un léger fléchissement de la marge lié à l'impact de la tempête tropicale Alfred en Australie au premier semestre.

La division Luxe & Lifestyle a généré un EBE courant de 482 millions d'euros, en hausse de 20,0 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024.

L'activité Management & Franchise (M&F) enregistre un EBE courant de 374 millions d'euros, en hausse de 17,3 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024, reflétant une amélioration de la marge d'EBE courant de 240 points de base.

L'EBE courant des activités de Ventes, Marketing, Distribution et Fidélisation (SMDL) s'élève à 18 millions d'euros sur l'exercice 2025, soit une croissance de 43,0 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024 et une marge relativement stable.

L'EBE courant des Actifs Hôteliers et Autres s'élève à 90 millions d'euros en hausse de 25,9 % à taux de change constant par rapport à l'exercice 2024, notamment sous l'effet année pleine de l'acquisition de Rikas (en mars 2024).

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel ressort en forte hausse à 807 millions d'euros, contre 786 millions d'euros à fin décembre 2024.

Les produits et charges non courants à hauteur de (63) millions d'euros pour l'exercice 2025 (contre 6 millions d'euros pour l'exercice 2024) comprennent l'enregistrement

d'une provision au titre d'engagements liés à une co-entreprise ainsi que des charges liées aux programmes de transformation et restructuration de Accor.

Les amortissements à hauteur de 330 millions d'euros pour l'exercice 2025 sont en légère baisse par rapport à 341 millions d'euros pour l'exercice 2024.

Résultat net, part du Groupe

La quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence à hauteur de 7 millions d'euros pour l'exercice 2025, contre 188 millions d'euros pour l'exercice 2024, reflète essentiellement le résultat net de Essendi qui ne bénéficie pas cette année des importantes plus-values de cession d'actifs réalisées en 2024.

Sur l'exercice 2025, le résultat financier s'établit à (164) millions d'euros contre (124) millions d'euros en 2024, baisse sous l'effet de l'augmentation de la dette brute et des effets de change négatifs.

En 2025, le Groupe présente une charge d'impôt de 152 millions d'euros. Le taux effectif d'impôt ressort à 23,7 %. Pour l'exercice 2024, la charge nette d'impôts sur les résultats s'élevait à 193 millions d'euros, soit un taux effectif d'impôt de 29,2 %. Pour mémoire, 2024 était impactée par des éléments négatifs relatifs à la réorganisation du Groupe, tandis qu'en 2025, une évolution des modèles de prix de transfert a eu un impact positif sur l'impôt des sociétés.

Le résultat net part du Groupe est un bénéfice de 449 millions d'euros pour l'exercice 2025 contre 610 millions d'euros pour l'exercice 2024 qui avait bénéficié des importantes plus-values de cession d'actifs de Essendi.

Afin de fournir une meilleure lisibilité du résultat net et du résultat net dilué par action, le Groupe a choisi de publier un résultat net ajusté et un résultat net dilué ajusté par action, avec les ajustements portant sur des éléments non récurrents (i.e. produits et charges non courants et les ajustements fiscaux afférents, quote-part des résultats de Essendi ainsi que les produits et charges d'impôts exceptionnelles).

Le résultat net ajusté, part du Groupe est un bénéfice de 504 millions d'euros pour l'exercice 2025 contre 423 millions d'euros pour l'exercice 2024.

Sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions diluées en circulation de 239 764 615, le résultat net dilué ajusté, part du Groupe, par action est en hausse à 1,84 euro contre 1,58 euro en 2024 grâce à un nombre moyen d'actions en circulation plus faible suite aux rachats d'actions.

(1) L'excédent brut d'exploitation courant est défini comme le résultat opérationnel avant dépréciations et amortissements et autres produits et charges. Cette définition est strictement identique à l'« excédent brut d'exploitation » présenté les années précédentes.

Free cash flow récurrent

Au cours l'exercice 2025, le *free cash flow* récurrent du Groupe s'est amélioré passant de 614 millions d'euros pour l'exercice 2024 à 632 millions d'euros en 2025, en progression de 3 %, négativement impacté par l'impôt sur les sociétés payés et la variation du besoin en fonds de roulement. Le taux de conversion en cash s'affiche donc à 53 %.

Les intérêts payés sont globalement stables à 65 millions d'euros en 2025 contre 62 millions d'euros en 2024.

L'impôt sur les sociétés payé est en hausse à 202 millions d'euros en 2025 contre 169 millions d'euros en 2024 liés à l'augmentation de la base taxable et des retenues à la source suite à la réorganisation du Groupe.

Les investissements récurrents, qui incluent les « key money » versés dans le cadre du développement, et les investissements dans le digital et l'informatique, sont en légère hausse par rapport à l'exercice 2024, à 230 millions d'euros. Cette hausse est en ligne avec la stratégie du Groupe qui vise à accélérer sa croissance dans le segment Luxe & Lifestyle.

La variation du besoin en fonds de roulement négative s'explique essentiellement par l'augmentation des créances client à la suite d'une activité de fin d'année particulièrement forte.

Profil de dette et liquidités

La dette financière nette du Groupe au 31 décembre 2025 s'établit à 3 064 millions d'euros, contre 2 495 millions d'euros au 31 décembre 2024. Les principaux éléments de l'augmentation de la dette nette s'expliquent par la génération de *free cash flow* récurrent (632 millions d'euros) compensée par le retour aux actionnaires sur la période (743 millions d'euros sous forme de dividendes et de rachat d'actions), la finalisation du refinancement de son capital hybride (148 millions d'euros), la rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée (64 millions d'euros) et l'acquisition de Royal Holiday Group (69 millions d'euros).

Au 31 décembre 2025, le coût moyen de la dette du Groupe s'établissait à 2,97 % avec une maturité moyenne de quatre années.

À fin décembre 2025, en ajoutant la ligne de crédit renouvelable non-tirée, Accor dispose de 2,3 milliards d'euros de liquidités.

Dividende et payout ratio

Sur la base des résultats de 2025, de la politique de distribution de dividendes mise en œuvre depuis 2019 (établie sur la base d'une distribution de 50 % du *free cash flow* récurrent), et sur recommandation du Conseil d'administration, Accor soumettra à l'approbation de

l'Assemblée Générale des Actionnaires du 27 mai 2026 le paiement d'un dividende ordinaire de 1,35 euro par action, en augmentation de 7 % par rapport au dividende versé en 2025.

RevPAR et parc hôtelier

La division Premium, Milieu de Gamme et Économique (PM&E) a affiché un RevPAR en hausse de 5,8 % par rapport au quatrième trimestre 2024, principalement tiré par les prix.

- La région Europe Afrique du Nord (ENA) a affiché un RevPAR en hausse de 3,3 % par rapport au quatrième trimestre 2024 tiré à la fois par les prix et le taux d'occupation. Cette hausse illustre la reprise de la demande dans la région après la baisse du RevPAR de 4,6 % enregistrée au troisième trimestre qui reflétait l'effet de comparaison défavorable des Jeux olympiques et paralympiques (JOP) de Paris 2024.
- En France, pays représentant 42 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, la variation du

RevPAR est redevenue positive, après un troisième trimestre mécaniquement en baisse du fait des JOP de Paris 2024 notamment à Paris et un excellent mois de décembre.

- Au Royaume-Uni, 12 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, Londres, comme la province, ont confirmé que le rebond de l'activité observé depuis le troisième trimestre était solide.
- En Allemagne, 13 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, la variation du RevPAR est redevenue positive, notamment grâce à un calendrier événementiel plus favorable, après trois trimestres consécutifs de baisse.

- La région Moyen-Orient, Afrique et Asie-Pacifique a affiché un RevPAR en hausse de 7,6 % par rapport au quatrième trimestre 2024. Cette croissance du RevPAR a été uniquement tirée par les prix tandis que la légère baisse du taux d'occupation s'explique par la Chine qui continue de peser sur les performances de la région (hors Chine, le RevPAR de la région était en hausse de 10,4 %).
- Au Moyen-Orient Afrique, 26 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, l'ensemble des grandes destinations de la région dont l'Arabie Saoudite et les Émirats Arabes Unis a affiché une croissance de leur RevPAR à deux chiffres.
- L'Asie du Sud-Est, 32 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, a de nouveau affiché une solide croissance de RevPAR après un troisième trimestre dégradé en raison de préoccupations sécuritaires en Thaïlande et des conditions perturbées de voyage en Indonésie. Singapour a également bénéficié d'un effet de calendrier positif lié au Grand Prix de F1 en octobre 2025 et le Japon a continué d'afficher des performances satisfaisantes malgré les tensions avec la Chine.
- Le Pacifique, 26 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, a maintenu une croissance de RevPAR à deux chiffres au quatrième trimestre tirée par les prix et le taux d'occupation.
- En Chine, 16 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, la variation du RevPAR continue de s'améliorer séquentiellement mais reste négative à ce stade.
- La région Amériques, qui reflète essentiellement les performances du Brésil (64 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région), a affiché un RevPAR en hausse de 11,7 % par rapport au quatrième trimestre 2024.
 - Le Brésil a notamment bénéficié de la COP 30 qui s'est tenue à Belém en novembre 2025 où Accor est présent avec huit hôtels.

La division Luxe & Lifestyle (L&L) a affiché un RevPAR en hausse de 9,5 % par rapport au quatrième trimestre 2024, aussi bien tiré par les prix que par le taux d'occupation.

- Le Luxe, 71 % du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la division, a affiché un RevPAR en hausse de 9,4 % par rapport au quatrième trimestre 2024. La croissance du RevPAR du segment s'est renforcée sur toutes les marques et dans toutes les régions, dépassant les performances du segment PM&E dans les zones comparables et confirmant la dynamique observée au cours des trimestres passés.
- Le Lifestyle a affiché un RevPAR en hausse de 9,9 % par rapport au quatrième trimestre 2024. Les hôtels « resorts » est resté un facteur important de cette croissance, notamment en Turquie, en Égypte et aux Émirats Arabes Unis, et les hôtels « Lifestyle collective » a également enregistré leur plus forte croissance de RevPAR sur l'exercice 2025.

Perspectives

Le Groupe confirme ses perspectives à moyen terme telles que communiquées lors du *Capital Market Day* du 27 juin 2023 :

- une croissance annuelle du RevPAR entre 3 % et 4 % (CAGR 2023-27) ;
- une croissance annuelle moyenne du réseau entre 3 % et 5 % (CAGR 2023-27) ;
- une croissance du chiffre d'affaires M&F entre 6 % et 10 % à taux de change constant (CAGR 2023-27) ;
- une croissance de l'EBE courant entre 9 % et 12 % à taux de change constant (CAGR 2023-27). Sur la base des taux de change attendus sur l'exercice 2026 ⁽¹⁾, la variation publiée pour l'EBE courant de l'exercice 2026 serait négativement impactée d'environ 30 millions d'euros ;

- un retour aux actionnaires d'environ 3 milliards d'euros sur la période 2023-2027 incluant notamment un programme de rachat d'actions pour un montant de 450 millions d'euros au cours de l'exercice 2026.

Accor confirme la progression des discussions avec un investisseur de premier plan sur le projet de cession de sa participation de 30,6 % dans la société Essendi (ex-AccorInvest). Cet investisseur est, en parallèle, en discussion avec les autres actionnaires de Essendi sur l'évolution de la gouvernance de la société.

Dans le prolongement du communiqué du 17 décembre 2025 sur le différé du lancement du programme de rachat d'actions, le Groupe confirme sa décision de reprendre son programme dès la publication de l'information privilégiée relative à la cession de sa participation dans Essendi.

(1) Sur la base des taux de changes moyen actuel de janvier 2026 avec un taux de change euro/dollar américain à 1,17 pour l'exercice 2026.

Développement et empreinte géographique du Groupe

Un développement porté par la croissance organique

Fort de 50 899 ouvertures de chambres (303 hôtels) en 2025, Accor poursuit sa dynamique de croissance organique. Le développement de Accor a été opéré sur les deux divisions, PM&E et L&L qui représentent respectivement 75 % et 25 % des ouvertures de l'année. Cette croissance a été particulièrement soutenue par les segments Milieu de Gamme (43 %), Lifestyle (18 %) et Économique (18 %).

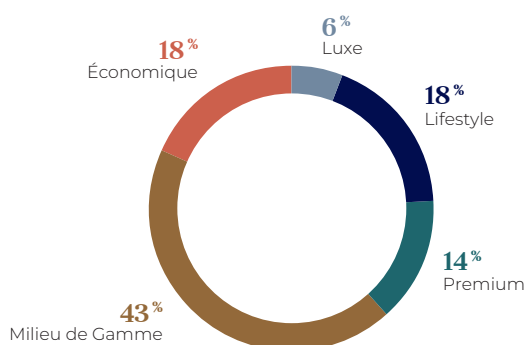
La croissance de la division PM&E est principalement soutenue par le segment Milieu de Gamme (43 % des ouvertures) avec la marque Novotel puis par les segments Économique (18 %) et Premium (14 %) avec respectivement, ibis et Mövenpick.

La division L&L est quant à elle portée par la croissance du Lifestyle (75 % des ouvertures) avec notamment le développement de la marque Rixos. Le Luxe représente 25 % des ouvertures, porté par la marque Fairmont

Globalement les marques Novotel, Mercure, Handwritten Collection, Rixos et ibis soutiennent le développement du Groupe à 60 %.

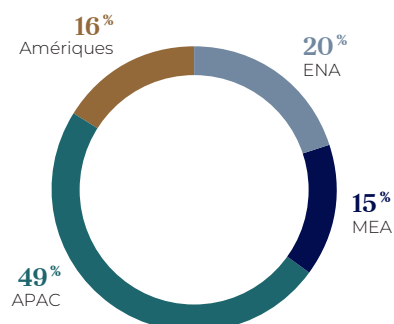
Sur le plan géographique, 80 % des ouvertures réalisées en 2025 ont eu lieu hors de la région ENA (Europe Afrique du Nord) dont 49 % dans la région APAC (Asie-Pacifique) grâce aux marques Novotel, Mercure et Grand Mercure et 16 % en Amériques grâce à Handwritten Collection et Rixos, et 15 % dans la région MEA (Moyen-Orient Afrique) grâce à ibis et Rixos.

Répartition des ouvertures par segment
au 31 décembre 2025*
(en % du nombre de chambres)



* Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Répartition géographique des ouvertures
au 31 décembre 2025*
(en % du nombre de chambres)



* Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Une couverture mondiale sur l'ensemble des marchés

Accor est présent sur les cinq 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 Amérique du Nord), 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'un des acteurs hôteliers les plus diversifiés au monde, particulièrement dans les régions au plus fort potentiel. Premier marché du Groupe du fait de son histoire, ENA est la région d'implantation la plus importante de Accor avec un réseau dense de 3 141 hôtels et de 360 126 chambres à fin 2025, représentant 41 % 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 1 749 hôtels (36 % des chambres), en Amériques avec 569 hôtels (12 % des chambres), et dans la région MEA avec 377 hôtels (11 % des chambres).

Accor est actuellement l'un des premiers hôteliers en Europe Afrique du Nord et en Asie-Pacifique (hors Chine), où il bénéficie des implantations les plus importantes. Pour plus de détails se reporter à la section 1.1.2.6 du Document d'Enregistrement Universel 2025. 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.

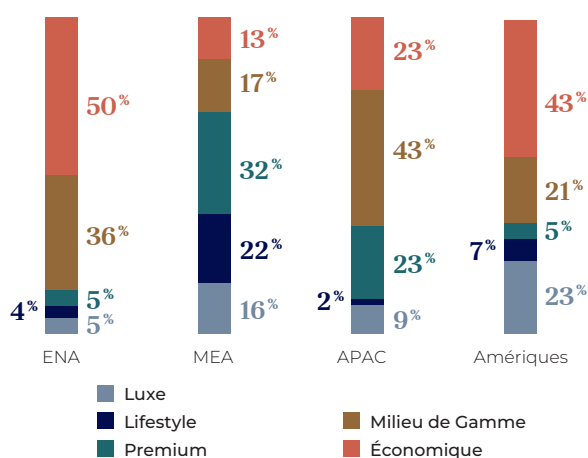
À fin 2025, Accor exploite 5 836 hôtels (881 427 chambres) dans le monde, et travaille sur l'ouverture de 1 527 hôtels supplémentaires (257 134 chambres).

Une implantation géographique diversifiée

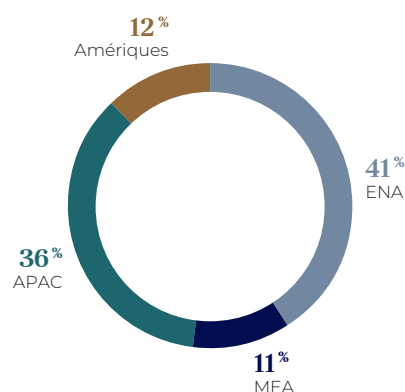
Le réseau de Accor s'est considérablement transformé sous l'effet des restructurations immobilières opérées entre 2014 et 2021, et sous l'effet d'un élargissement de son portefeuille de marques. Parallèlement, le Groupe a mené son développement organique exclusivement en management et en franchise d'hôtels.

Au 31 décembre 2025, le parc hôtelier de Accor en Asie-Pacifique est constitué à 99 % (en % du nombre de chambres) d'hôtels exploités en management et en franchise. Les zones Amériques et MEA recensent respectivement 90 % et 97 % d'hôtels sous contrat de management et de franchise. La région ENA, qui comptait la moins forte proportion d'hôtels sous contrat de management et de franchise avant mutation du modèle du Groupe, présente en 2025 une proportion d'hôtels en management et franchise de 99 %.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et par segment au 31 décembre 2025*
(en % du nombre de chambres)



Répartition du parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2025*
(en % du nombre de chambres)



* Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

* Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 31 décembre 2025

Région	Propriétés & locations		Managés		Franchisés		TOTAL		%
	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	
ENA	10	2 726	898	143 409	2 233	213 991	3 141	360 126	41 %
APAC	22	4 332	771	174 422	956	137 293	1 749	316 047	36 %
MEA	17	3 002	260	72 305	100	22 677	377	97 984	11 %
Amériques	55	10 740	264	57 707	250	38 823	569	107 270	12 %
TOTAL	104	20 800	2 193	447 843	3 539	412 784	5 836	881 427	100 %

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

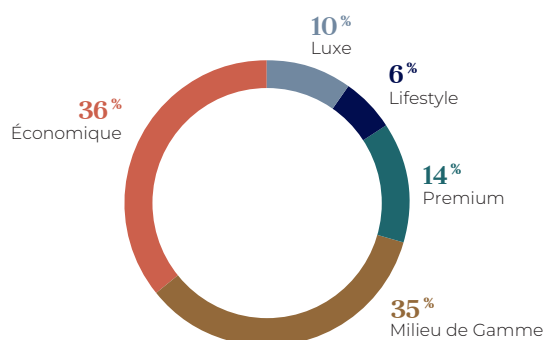
Des implantations dans tous les segments, de l'Économique au Luxe

L'éventail des plus de 45 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.

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.

Au 31 décembre 2025, la part des segments Luxe et Lifestyle représente 16 % du réseau de Accor. 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 parc hôtelier par segment au 31 décembre 2025*
(en % du nombre de chambres)

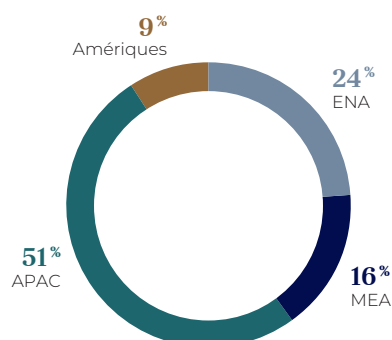


* Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Une croissance du réseau embarquée à travers le pipeline

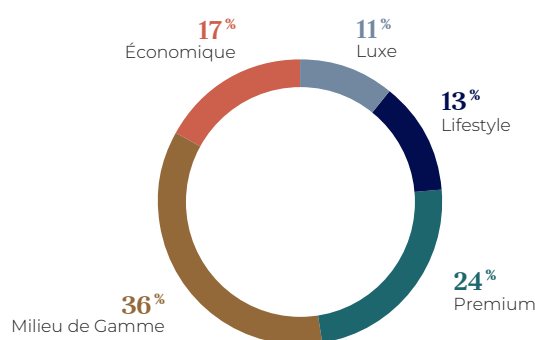
Le pipeline du Groupe rassemble les engagements signés relatifs à de futurs contrats de management ou de franchise avec des propriétaires hôteliers dont les hôtels n'ont pas encore ouvert sous une marque Accor et devraient ouvrir dans les quatre prochaines années. Il reflète donc les zones géographiques, les segments ainsi que les marques où le Groupe va se développer au cours des prochaines années.

Pipeline par zone géographique au 31 décembre 2025*
(en % du nombre de chambres)



* Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Répartition du pipeline par segment au 31 décembre 2025*
(en % du nombre de chambres)



* Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)

	Notes	2024	2025
Chiffre d'affaires	4	5 606	5 639
Charges d'exploitation courantes	4	(4 486)	(4 439)
Produits et charges non courants	6	6	(63)
Amortissements		(341)	(330)
Résultat opérationnel		786	807
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	7	188	7
Résultat financier	11	(124)	(164)
Résultat avant impôts		850	651
Impôts sur les résultats	12	(193)	(152)
Résultat net de l'exercice		657	499
• Dont part du Groupe		610	449
• Dont part des intérêts minoritaires		47	50
Résultat par action (en euros)			
Résultat de base par action, part du Groupe	13	2,34	1,61
Résultat dilué par action, part du Groupe	13	2,33	1,61

État de la situation financière

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2024	Déc. 2025
Écarts d'acquisition	8	2 398	2 349
Immobilisations incorporelles	8	3 197	3 027
Immobilisations corporelles	8	372	355
Droits d'utilisation	9	680	566
Titres mis en équivalence	7	1 367	1 405
Actifs financiers non courants	11	373	425
Immobilisations financières		1 740	1 830
Actifs d'impôts différés	12	268	272
Actifs sur contrats non courants	4	431	439
Autres actifs non courants		0	1
Actifs non courants		9 087	8 839
Stocks	4	39	34
Clients	4	803	829
Autres actifs courants	4	504	478
Actifs sur contrats courants	4	38	35
Créances d'impôt courant		30	48
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11	1 244	1 205
Autres actifs financiers courants	11	158	181
Actifs destinés à être cédés	3	155	96
Actifs courants		2 970	2 905
TOTAL ACTIF		12 057	11 744

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2024	Déc. 2025
Capital	13	731	704
Primes et réserves	13	2 543	2 141
Résultat de l'exercice		610	449
Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires		3 884	3 293
Titres subordonnés à durée indéterminée	13	1 148	991
Capitaux propres part Groupe		5 032	4 285
Intérêts minoritaires	13	437	432
Capitaux propres	13	5 469	4 717
Dettes financières non courantes	11	2 524	3 116
Dettes de loyers non courantes	9	627	539
Passifs d'impôts différés	12	503	484
Provisions non courantes	10	36	37
Engagements de retraites et assimilés	5	53	50
Passifs sur contrats non courants	4	27	27
Passifs non courants		3 770	4 254
Dettes financières courantes	11	478	547
Dettes de loyers courantes	9	128	100
Provisions courantes	10	122	151
Fournisseurs	4	557	526
Autres passifs courants	4	847	823
Passifs sur contrats courants	4	96	80
Passif au titre des programmes de fidélité	4	373	423
Dettes d'impôt courant		144	94
Passifs associés à des actifs destinés à être cédés	3	73	29
Passifs courants		2 819	2 773
TOTAL PASSIF		12 057	11 744

Rapport de Accor SA

Le chiffre d'affaires inclut les redevances de gestion hôtelière de Accor SA, celles des contrats de location-gérance et les produits de prestations de services. Il atteint 1 681 millions d'euros à fin décembre 2025 contre 1 624 millions d'euros à fin décembre 2024 pour l'ensemble de ses activités, soit une augmentation de 3,51 %.

Le résultat d'exploitation au 31 décembre 2025 montre un bénéfice de 168 millions d'euros contre un bénéfice de 159 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Les produits d'exploitation hors chiffre d'affaires atteignent 105 millions d'euros contre 84 millions d'euros au 31 décembre 2024. Cette augmentation de 21 millions d'euros s'explique notamment par :

- la mise en application du nouveau règlement ANC n° 2022-06 qui vient modifier la comptabilisation des produits de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles dont l'impact en 2025 est de 12 millions d'euros ;
- l'augmentation des reprises sur amortissements et dépréciations, de la production immobilisée et des autres produits d'exploitation pour 8 millions d'euros.

Les charges d'exploitation s'élèvent à 1 619 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 1 550 millions d'euros au 31 décembre 2024. Cette augmentation de 69 millions d'euros s'explique principalement par :

- une augmentation des autres charges d'exploitation de 115 millions d'euros principalement due à :
 - la mise en application du nouveau règlement ANC n° 2022-06 qui vient modifier la comptabilisation des valeurs de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles dont l'impact en 2025 est de 12 millions d'euros,
 - une charge de *Regional Support Fees* pour 78 millions d'euros et une augmentation des facturations de redevances de marque et prestations marketing par les filiales pour 19 millions d'euros ;
- une augmentation des salaires et charges sociales de 20 millions d'euros ;
- une diminution des autres achats et charges externes de 56 millions d'euros avec notamment :
 - une diminution des dépenses d'honoraires pour 56 millions d'euros,
 - une diminution des dépenses de parrainage et sponsoring pour 50 millions d'euros,
 - une diminution des commissions bancaires pour 8 millions d'euros,

- et une augmentation des coûts relatifs aux remboursements des points du programme fidélité aux hôtels et aux partenaires pour 58 millions d'euros ;
- une diminution des dotations d'exploitation de 17 millions d'euros qui s'explique principalement par une diminution de 22 millions d'euros des dotations aux amortissements.

Le résultat financier à fin décembre 2025 affiche un bénéfice de 23 millions d'euros contre un bénéfice de 488 millions d'euros en décembre 2024, soit une diminution de 465 millions d'euros. Cette variation s'explique principalement par :

- une diminution des dividendes reçus pour 82 millions d'euros, principalement due à une diminution des dividendes versés par Accor Hotel Belgium pour 80 millions d'euros ;
- une diminution des dotations et reprises de dépréciations pour 416 millions d'euros concernant principalement les mouvements constatés au niveau des dépréciations des titres des filiales ;
- une augmentation des charges d'intérêts sur les dettes externes pour 22 millions d'euros ;
- et l'absence de mali de fusion en 2025 (un mali de fusion avait été constaté en 2024 à hauteur de 57 millions d'euros).

Le résultat courant avant impôt présente un bénéfice de 191 millions d'euros à fin décembre 2025 contre un bénéfice de 647 millions d'euros à fin décembre 2024.

Le résultat exceptionnel fait apparaître une perte de 5 millions d'euros au 31 décembre 2025. Le résultat de l'année s'explique notamment par les coûts d'organisation du Groupe en deux divisions : « Premium, Milieu de Gamme et Économie », et « Luxe & Lifestyle » pour 4 millions d'euros.

Au 31 décembre 2025, **l'impôt sur les bénéfices** se compose d'un boni de 15 millions d'euros au titre de l'intégration fiscale, d'une charge d'impôt sur les sociétés au titre de 2025 de 5 millions d'euros et d'un ajustement de boni d'intégration des années antérieures pour 9 millions d'euros.

Le résultat net de la Société au 31 décembre 2025 affiche un bénéfice de 191 millions d'euros contre un bénéfice de 616 millions d'euros au 31 décembre 2024.

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

Résultats des cinq derniers exercices clos

<i>Nature des opérations (en millions d'euros)</i>	2021	2022	2023	2024	2025
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	786	789	757	731	704
Capital en nombre d'actions	261 856 268	263 031 794	252 289 352	243 667 720	234 707 316
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	630	1 174	1 530	1 624	1 681
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	(522)	250	952	481	459
Impôts sur les bénéfices	(16)	(14)	(15)	(17)	(5)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(540)	164	956	616	191
Montant des bénéfices distribués	-	276	298	307	317
Résultats par action (en unités)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	(1,93)	1,01	3,83	2,04	1,98
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(2,06)	0,62	3,79	2,53	0,81
Dividende net attribué à chaque action	-	1,05	1,18	1,26	1,35
Personnel					
Nombre de salariés ⁽¹⁾	1 183	1 129	1 146	1 260	1 289
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	151	146	176	179	201

(1) Effectif à la charge de Accor SA.

Ordre du jour de l'Assemblée Générale du 27 mai 2026

À caractère ordinaire

Première résolution : Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025

Deuxième résolution : Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025

Troisième résolution : Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025 et fixation du dividende

Quatrième résolution : Renouvellement du mandat de Mme Anne-Laure Kiechel en qualité d'Administratrice de la Société

Cinquième résolution : Renouvellement du mandat de M. Bruno Pavlovsky en qualité d'Administrateur de la Société

Sixième résolution : Approbation des informations relatives à la rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux mentionnées à l'article L. 22-10-9-I du Code de commerce

Septième 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 2025 ou attribués au titre du même exercice à M. Sébastien Bazin, Président-directeur général

Huitième résolution : Approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général

Neuvième résolution : Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs

Dixième résolution : Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce

Onzième résolution : Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

Douzième résolution : Pouvoirs pour formalités

Présentation des projets de résolutions à l'Assemblée Générale du 27 mai 2026

Approbation des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025

La **première résolution** a pour objet d'approuver les comptes sociaux de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 ainsi que le rapport sur lesdits comptes, tels qu'ils ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa séance du 18 février 2026, se traduisant par un bénéfice net de 191 035 574,97 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 2025.

La **deuxième résolution** porte sur l'approbation des comptes consolidés du groupe Accor pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 ainsi que le rapport sur lesdits comptes, se traduisant par un chiffre d'affaires consolidé de 5 639 millions d'euros et un résultat net part du Groupe de 449 millions d'euros.

Le détail de ces comptes annuels figure au chapitre 6 du Document d'enregistrement universel 2025 de la Société.

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025

La **troisième résolution** soumet à votre approbation l'affectation du résultat de l'exercice 2025 et la distribution d'un dividende.

Le résultat net de la Société s'établit à 191 035 574,97 euros auquel s'ajoute le report à nouveau bénéficiaire de 2 520 114 461,32 euros, portant ainsi le total à répartir à 2 711 150 036,29 euros.

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale d'approuver la distribution d'un dividende d'un montant de 1,35 euro par action. Si l'Assemblée Générale approuve cette proposition, ce dividende sera détaché le 1^{er} juin 2026 et mis en paiement le 3 juin 2026.

Renouvellements et nomination d'Administrateurs

Les **quatrième et cinquième résolutions** soumettent à votre approbation les renouvellements des mandats de Mme Anne-Laure Kiechel et M. Bruno Pavlovsky, 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 2028.

Renouvellement du mandat de Mme Anne-Laure Kiechel en qualité d'Administratrice de la Société (quatrième résolution)

Mme Anne-Laure Kiechel est née le 1^{er} juillet 1975 et est de nationalité française.

Mme Anne-Laure Kiechel a commencé sa carrière en 1999 chez Lehman Brothers, travaillant initialement sur les marchés de capitaux.

En 2007, elle devient *Senior Banker* à Paris pour des entreprises françaises qu'elle conseille pour des opérations de fusions-acquisitions et de financements. Elle rejoint ensuite la banque d'affaires Rothschild & Cie où elle intègre l'équipe de conseil en financement, conseillant des entreprises en France et à l'international sur des sujets de structure de capital, notation et financement. Elle est nommée associée-gérante de Rothschild & Cie en 2014, date à laquelle elle se consacre à l'activité de conseil aux

États. Début 2019, Mme Anne-Laure Kiechel quitte Rothschild pour lancer sa structure indépendante de conseil aux États et aux entreprises publiques : Global Sovereign Advisory. Mme Anne-Laure Kiechel a été Présidente du Comité de campagne de la Fondation de l'Université de la Sorbonne de 2020 à 2022.

Elle est depuis le 1^{er} janvier 2022 membre du Comité des politiques de développement des Nations Unies.

Mme Anne-Laure Kiechel est diplômée d'HEC et de l'université de Saint-Gall (Suisse) et est également titulaire d'une licence de mathématiques.

Mme Anne-Laure Kiechel est Administratrice de la Société depuis le 17 mai 2023. Elle détient 1 000 actions de la Société.

Les mandats de Mme Anne-Laure Kiechel sont les suivants :

MANDATS EN COURS	
Au sein du groupe Accor	
En France Néant	À l'international Néant
Autres mandats	
En France • Administratrice – Institut de Relations Internationales et Stratégiques (IRIS)	À l'international Néant
MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	
En France Néant	À l'international Néant

En cas d'approbation de ce renouvellement par l'Assemblée Générale, Mme Anne-Laure Kiechel serait qualifiée d'Administratrice indépendante au regard des critères du Code AFEP-MEDEF auquel se réfère la Société.

Renouvellement du mandat de M. Bruno Pavlovsky en qualité d'Administrateur de la Société (cinquième résolution)

M. Bruno Pavlovsky est né le 8 novembre 1962 et est de nationalité française.

M. Bruno Pavlovsky est diplômé de l'École supérieure de commerce de Bordeaux et est titulaire d'un Master of Business Administration (MBA) de la Harvard Business School. M. Bruno Pavlovsky a débuté sa carrière au sein du cabinet Deloitte, avant de rejoindre Chanel en 1990 où il exerce à ce jour les fonctions de Président de Chanel SAS et de Président des Activités Mode de Chanel. Il est également Président des Métiers d'art de Chanel, Président

d'ERES, Président de la Fédération de la Haute Couture et de la Mode, Président de la Commission influence et politiques publiques et Administrateur du Comité Colbert, Administrateur de l'Institut Français de la Mode et Président de la Fondation de l'Institut Français de la Mode ainsi qu'Administrateur de Rémy Cointreau. M. Bruno Pavlovsky est Chevalier de la Légion d'honneur et Officier de l'Ordre national du Mérite.

M. Bruno Pavlovsky est Administrateur de la Société depuis le 30 juin 2020. Il détient 1 500 actions de la Société.

Les mandats de M. Bruno Pavlovsky sont les suivants :

MANDATS EN COURS

Au sein du groupe Accor

En France

Néant

À l'international

Néant

Autres mandats au sein du groupe Chanel

En France

- Président – 19M
- Président – Atelier Dynale
- Président – Atelier de May
- Président – Atelier H
- Président – A.C.T. 3
- Président – Barrie France
- Président – Baynat&Janniaux Maroquiniérs
- Président – Borlis
- Président – Chanel Coordination
- Président – Defiluxe SAS
- Président – Desrués
- Président – Domcia Production
- Président – Eres
- Président – Établissements Bodin Joyeux
- Président – ETS Gonthez Frères
- Président – Filatures du Parc
- Président – Filenaiguille (anciennement Persephone Couture)
- Président – Gabrielle Holding
- Président – Gant Causse
- Président – Goossens Paris
- Président – Haspolo
- Président – Hugotag Ennoblement
- Président – L'Atelier des Matières
- Président – Le Creuset d'Art
- Président – Lemarie
- Président – Les Ateliers de Verneuil-en-Halatte
- Président – Les Moulins de Riotord
- Président – Lesages Intérieurs
- Président – Lesage Paris
- Président – Maison Massaro
- Président – Maison Michel
- Président – Manufactures de Mode
- Président – Marque Mod
- Président – Mégisserie Richard
- Président – Montex

À l'international

- *Director* – Chanel Limited – Royaume-Uni
- *Director* – Vastrakala Exports Private Limited – Inde
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Conceria Samanta S.p.A. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Manufactures de Mode Italia S.r.l. – Italie
- *Director* – Barrie Knitwear Limited – Royaume-Uni
- *Director* – Maison Michel UK Limited – Royaume-Uni
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Calzaturificio Gensi Group S.r.l. – Italie
- *Manager* – Eres Belgique SPRL – Belgique
- *Director* – Eres Fashion UK Limited – Royaume-Uni
- *Managing Director* – Eres GMBH – Allemagne
- *Director* – Eres Paris S.L. – Espagne
- *President* – Eres U.S. INC. – États-Unis
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Conceria Gaiera Giovanni S.p.A. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Fashionart S.p.A. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Biseta S.p.A. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Mabi International S.r.l. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Chanel Coordination S.r.l. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Roveda S.r.l. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Immobili Rosmini S.r.l. – Italie
- *Director* – Metal Jewelry (Cambodia) Co., Ltd. – Cambodge
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Cellini 04 R.E. S.r.l. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Nillab Manifatture Italiane S.p.A. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Renato Corti S.r.l. – Italie
- *Presidente Consiglio Amministrazione* – Vimar 1991 S.r.l. (ex-Biella Filatura S.R.L.) – Italie

MANDATS EN COURS

Autres mandats au sein du groupe Chanel

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Président – Nevold (anciennement Celofilde) • Président – Orlebar Brown France • Président – Paloma • Président – Paraffection • Président – Paralliance • Président – Partrois • Président – Pavliaux SAS • Président – PR3 • Président – Ready to Care • Gérant – SCI Cepabyzance • Gérant – SCI Cepaduluxe • Gérant – SCI Jolimoy • Gérant – SCI Odace • Gérant – SCI Onurb • Gérant – SCI Peau Luxe • Gérant – SCI Ratafia • Gérant – SCI Sarouleagain • Gérant – SCI Surdesoie • Gérant – SCI Veauldetour • Président – Settelille • Président – Société de Confection de Sully • Président – Sophan • Président – Tanneries Haas • Président – Tour2main (anciennement Maroquinneries de Juin) • Membre du Comité stratégique – ÉTS Denis et fils | <ul style="list-style-type: none"> • <i>President, Consejero</i> – Colomer Leather Group SL – Espagne • <i>Presidente Consiglio Amministrazione</i> – FCL S.r.l. – Italie • <i>Presidente Consiglio Amministrazione</i> – Paima S.r.l. – Italie • <i>Director</i> – International Metal and Jewelry Co., Ltd. – Thaïlande • <i>Director</i> – Goossens UK Limited – Royaume-Uni • <i>Director</i> – Orlebar Brown Limited – Royaume-Uni • <i>Director</i> – UltimateYarns & Fibres Limited – Royaume-Uni • <i>Director</i> – Ultimate Yarns & Fibres Mongolia LLC – Mongolie • <i>Director</i> – Tsagaan Yamaat Cashmere LLC – Mongolie • <i>Supervisor Manufactures</i> de Mode Shangai Management Consultancy – Chine • <i>Presidente Consiglio Amministrazione</i> – Grey Mer S.p.A – Italie • <i>Presidente Consiglio Amministrazione</i> – Newmal LAB S.r.l. – Italie • Représentant de ERES (France), Manager de ERES Moda ve Lüks Tüketim Ürünleri - Limited Sirketi - Turquie |
|---|--|

Autres mandats en dehors de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Chanel Limited

En France

- Administrateur – Rémy Cointreau (société cotée)
- Président – Lizarrieta
- Gérant – SCI Brunic
- Gérant – N&B Société civile
- Gérant – SCI N&B Terrasse
- Gérant – SCI N&B Saint Georges
- Gérant – SCI N&B Bassussarry
- Gérant – SCI N&B Penthievre
- Gérant – SCI N&B Jardin Public
- Gérant – SCI N&B Duphot
- Gérant – SCI N&B Anglet
- Gérant – SCI Manaso

À l'international

Néant

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

En France

- Président – Manufacture de Cuir Gustave Degermann
- Président – La Forme
- Président – Fyma Production
- Membre du Comité stratégique – Les Moulinages de Riotord
- Président – Coco
- Membre du Comité stratégique Tanneries Haas

À l'international

- Manager – Eres Moda – Turquie

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

En cas d'approbation de ce renouvellement par l'Assemblée Générale, M. Bruno Pavlovsky serait qualifié d'Administrateur indépendant au regard des critères du Code AFEP-MEDEF auquel se réfère la Société.

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

- 10 Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale, parmi lesquels 60 % d'indépendants, 60 % de femmes, et 7 nationalités représentées ; et
- deux Administratrices représentant les salariés ; en conformité avec les dispositions légales et les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Approbation des éléments de rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux

Les **sixième à neuvième résolutions** ont toutes trait à la rémunération des mandataires sociaux.

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 **sixième résolution**, la rémunération totale et les avantages de toutes natures versés ou attribués, à raison du mandat, au cours ou au titre de l'exercice 2025, à l'ensemble des mandataires sociaux (en ce inclus les Administrateurs), ainsi que les informations sur le niveau de rémunération du Président-directeur général mis au regard de la rémunération moyenne et de la rémunération médiane des salariés de la Société, et l'évolution, sur une période de 5 ans, de ces rémunérations et ratios et de critères de performance de la Société, tels que ces éléments sont présentés 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 2025 (*say on pay ex post*).

Un rejet de cette résolution entraînerait la suspension des rémunérations des Administrateurs pour l'exercice en cours.

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 **septième 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 2025 ou attribués au titre de ce même exercice à M. Sébastien Bazin, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans la

section 4.5.2.2 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2025 (*say on pay ex post*). Les montants en ont été déterminés en conformité avec la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale 2025.

Il est également rappelé que le versement des éléments de rémunération variable attribués à M. Sébastien Bazin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 est conditionné à l'approbation de cette résolution.

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 **huitième et neuvième résolutions**, respectivement, la politique de rémunération du Président-directeur général ainsi que celle des Administrateurs pour l'exercice 2026. Cette politique de rémunération des mandataires sociaux est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant aux sections 4.5.1.1 et 4.5.1.2, respectivement pour les Administrateurs et pour le Président-directeur général, du Document d'enregistrement universel relatif à l'exercice 2025 (*say on pay ex ante*).

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 28 mai 2025 continuerait de s'appliquer et le Conseil d'administration soumettrait à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale une politique de rémunération révisée.

Rapport spécial des Commissaires aux Comptes

La **dixième résolution** a pour objet l'approbation du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce. Le Conseil d'administration en date du 18 février 2026 a constaté qu'aucune nouvelle convention réglementée n'avait été conclue et autorisée au cours de l'exercice écoulé. Le

rapport spécial des Commissaires aux Comptes est reproduit à la section 4.12 du Document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2025 ainsi qu'en page 40 de la présente brochure de convocation, et présente les conventions réglementées conclues et approuvées dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

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

La **onzième 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 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 80 euros par action. En conséquence, le montant maximal de l'opération pourrait s'élever, le cas échéant, à 1,88 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 des 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.

Le détail des utilisations de la précédente autorisation conférée au Conseil d'administration figure à la section 4.10 du Document d'enregistrement universel 2025 de la Société.

Au 31 décembre 2025, Accor ne détenait aucune action propre.

La Société a annoncé, le 19 février 2026, son intention de mettre en œuvre un programme de rachat d'actions en 2026 et de procéder au rachat d'actions propres, aux fins d'annulation, pour un montant total de 450 millions d'euros.

Pouvoirs pour formalités

Enfin, la **douzième 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.

Projets de résolutions à l'Assemblée Générale du 27 mai 2026

À caractère ordinaire

PREMIÈRE RÉOLUTION

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025

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** les comptes sociaux annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2025, 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 bénéfice net comptable d'un montant de 191 035 574,97 euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

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 2025 en application du (4) de l'article 39 du même Code.

DEUXIÈME RÉOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025

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 2025, 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 5 639 millions d'euros et un résultat net part du Groupe de 449 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

TROISIÈME RÉOLUTION

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025 et fixation du dividende

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

1. constatant que les comptes arrêtés au 31 décembre 2025 et approuvés par la présente Assemblée font ressortir un bénéfice net de 191 035 574,97 euros sur l'exercice, **approuve** la proposition d'affectation du résultat faite par le Conseil d'administration et **décide** d'affecter le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025 de la façon suivante :

- Résultat de l'exercice : 191 035 574,97 euros
- Report à nouveau : 2 520 114 461,32 euros
- Montant distribuable : 2 711 150 036,29 euros
- Distribution d'un dividende par action de 1,35 euro par action, soit un dividende global de 316 854 876,60 euros (sur la base de 234 707 316 actions composant le capital social de la Société au 31 décembre 2025).
- Le solde, soit la somme de 2 394 295 159,69 euros, étant affecté au compte « report à nouveau » qui aura un nouveau solde de 2 394 295 159,69 euros ;

2. **décide** qu'en cas de variation à la hausse ou à la baisse du nombre d'actions ouvrant droit à dividende entre la clôture de l'exercice et la date de détachement du dividende, le montant global du dividende sera ajusté en conséquence et la contrepartie prélevée ou créditée sur le compte « report à nouveau » sera alors déterminée sur la base du dividende effectivement mis en paiement ;

3. **autorise** en conséquence le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à prélever ou créditer le compte « report à nouveau » des sommes nécessaires dans les conditions indiquées ci-dessus, lors de la mise en paiement du dividende ;

4. **décide** que le dividende sera détaché de l'action le 1^{er} juin 2026 et mis en paiement le 3 juin 2026, étant précisé que la Société ne percevra pas de dividende au titre des actions qu'elle détiendrait en propre lors du détachement du dividende, les sommes correspondant au dividende non versé aux actions auto-détenues étant affectées au compte « report à nouveau » et le montant global du dividende ajusté en conséquence.

Pour les personnes physiques résidentes fiscales de France, l'imposition des dividendes est effectuée en deux temps :

- (i) Lors de la distribution des dividendes, l'établissement payeur procédera, sauf exception, à un prélèvement forfaitaire non libératoire (PFNL) de l'impôt sur le revenu à un taux de 12,8 % (conformément à l'article 117 quater du Code général des impôts), auquel s'ajoutent les prélèvements sociaux à un taux de 18,6 %. Ce prélèvement constitue un acompte d'impôt sur le revenu imputable sur l'impôt définitif dû l'année suivante. L'excédent éventuel sera alors restituable.
- (ii) L'année suivante (année d'imposition définitive), au niveau des bénéficiaires, la somme sera :
 - soumise au prélèvement forfaitaire unique (PFU) de 12,8 % (conformément à l'article 200-A-1 du Code général des impôts), ou

- sur option globale, soumise au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 % (conformément à l'article 200-A-2 et à l'article 158-3-2° du Code général des impôts).

Le PFNL acquitté l'année de distribution du dividende s'impute alors sur l'impôt sur le revenu définitif dû et l'éventuel excédent est restituable.

Pour les personnes physiques non-résidentes fiscales de France, lors de la distribution, l'établissement payeur procédera à une retenue à la source à un taux de 12,8 % sous réserve des conventions fiscales applicables (conformément à l'article 119 bis-2 et à l'article 187-1-2° du Code général des impôts) ;

5. **prend acte**, conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, que la Société a distribué lors des trois derniers exercices les dividendes suivants, intégralement éligibles à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3-2° du Code général des impôts :

Exercice	2022	2023	2024
Dividende total (en euros)	276 183 383,70	285 985 064,32	302 827 306,32
Dividende par action (en euros)	1,05	1,18	1,26

QUATRIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat de Mme Anne-Laure Kiechel en qualité d'Administratrice de la Société

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, **renouvelle** le mandat d'Administratrice de Mme Anne-Laure Kiechel, 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 sur les comptes de l'exercice 2028.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat de M. Bruno Pavlovsky en qualité d'Administrateur de la Société

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, **renouvelle** le mandat

d'Administrateur de M. Bruno Pavlovsky pour une durée de trois (3) ans, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2028.

SIXIÈME RÉSOLUTION

Approbation des informations relatives à la rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux mentionnées à l'article L. 22-10-9-I du Code de commerce

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport 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 dudit Code relatives aux éléments de rémunération des mandataires sociaux telles que présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société (chapitre 4, section 4.5.2).

SEPTIÈME 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 2025 ou attribués au titre du même exercice à M. Sébastien Bazin, Président-directeur général

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 2025 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 le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société (chapitre 4, section 4.5.2.2).

HUITIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général

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 telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société (chapitre 4, section 4.5.1.2).

NEUVIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs

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 telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société (chapitre 4, section 4.5.1.1).

DIXIÈME RÉSOLUTION

Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, 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, **prend acte** du rapport spécial établi par les Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

ONZIÈME RÉSOLUTION

Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet 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 vingt-troisième résolution de l'Assemblée Générale du 28 mai 2025 ou de toute résolution ayant le même objet 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 80 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 1,88 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 ;

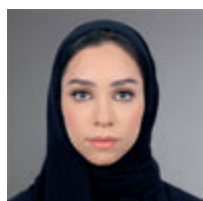
4. **décide** qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation expresse de l'Assemblée Générale et suspendra l'exécution de tout programme de rachat d'actions déjà initié jusqu'à la clôture de l'offre ;
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, d'accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités, prendre toutes décisions, conclure tous accords et généralement faire tout ce qui est utile ou nécessaire à la bonne fin des opérations envisagées ; et
6. **décide** que la présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

DOUZIÈME RÉOLUTION

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 en vue de l'accomplissement de toutes formalités et effectuer tous dépôts ou formalités prévus par les lois et règlements en vigueur.

Composition du Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 mai 2026 ⁽¹⁾



**Asma Abdulrahman
Al-Khulaifi**

Directrice générale de Kynd LLC
Échéance du mandat d'Administratrice :
Assemblée Générale 2028



Ugo Arzani

Directeur Distribution et Biens de
consommation de Qatar Investment
Authority
Échéance du mandat d'Administrateur :
Assemblée Générale 2028



Hélène Auriol Potier

Administratrice indépendante
Senior Advisor de Warburg Pincus LLC
Échéance du mandat d'Administratrice :
Assemblée Générale 2028



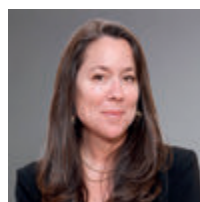
Sébastien Bazin

Président-directeur général
Échéance du mandat d'Administrateur :
Assemblée Générale 2028



Iliane Dumas

Administratrice représentant les salariés
Cheffe de projet Diversité, Équité et
Inclusion au sein de la Direction People
& Culture de Accor
Échéance du mandat d'Administratrice :
1^{er} avril 2029



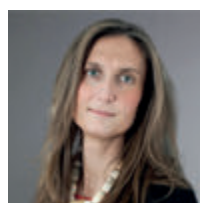
Katherine E. Fleming

Administratrice indépendante
Présidente et Directrice générale de
J. Paul Getty Trust
Échéance du mandat d'Administratrice :
Assemblée Générale 2028



Qionger Jiang

Administratrice indépendante
Administratrice de Shang Xia/Advisor
Exor Luxe
Échéance du mandat d'Administratrice :
Assemblée Générale 2028



Anne-Laure Kiechel

Administratrice indépendante
Gérante de Kiechel Sarl
Échéance du mandat d'Administratrice :
Assemblée Générale 2029



Bruno Pavlovsky

Administrateur indépendant
Président de Chanel SAS et Président
des activités Mode de Chanel
Échéance du mandat d'Administrateur :
Assemblée Générale 2029



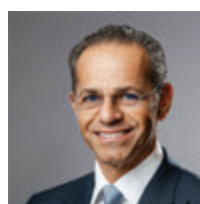
Christine Serre

Administratrice représentant les salariés
Business Developer Hotel Sale Relations
Europe du Sud de Accor
Échéance du mandat d'Administratrice :
18 janvier 2027



Isabelle Simon

Vice-Présidente du Conseil
d'administration et Administratrice
référente
Secrétaire générale et membre du
Comité exécutif du groupe Thales
Échéance du mandat d'Administratrice :
Assemblée Générale 2028



Sarmad Zok

Directeur général de Kingdom Hotel
Investments UK Ltd et Administrateur
non exécutif de Kingdom Holding
Company
Échéance du mandat d'Administrateur :
Assemblée Générale 2028

(1) Sous réserve de l'approbation des résolutions n° 4 et 5 par l'Assemblée Générale.

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2025)

À l'Assemblée Générale de la société

ACCOR SA

Tour Sequana

82, rue Henri Farman

92130 Issy-les-Moulineaux

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 SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, 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 2025 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

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

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

Évaluation de la valeur recouvrable des actifs incorporels à durée de vie indéfinie

Risque identifié

Au 31 décembre 2025, la valeur nette comptable des actifs incorporels à durée de vie indéfinie s'élève à 4 482 millions d'euros, soit environ 38 % du total de l'actif. Cet actif immobilisé est composé d'écarts d'acquisition (2 349 millions d'euros) et de marques (2 133 millions d'euros) comptabilisés lors d'opérations de croissance externe. Ces actifs incorporels à durée de vie indéfinie n'ont pas fait l'objet de dépréciation, ni de reprise pour les marques au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

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 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 unités génératrices de trésorerie (UGTs) ou groupes d'UGTs est généralement approchée par la valeur d'utilité. Les projections de flux de trésorerie d'une durée de cinq ans sont actualisées sur la base du coût moyen pondéré du capital de clôture. Le taux de croissance à l'infini est adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays ou des zones géographiques. Chaque calcul tient compte des caractéristiques propres à chaque pays ou chaque zone testée. La valeur recouvrable des marques est déterminée en appliquant les taux de redevance contractualisés avec les propriétaires hôteliers aux projections de revenus à cinq ans des hôtels gérés par le Groupe. 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 2025, conformément à la norme IAS 36 – Dépréciation d'actifs, la direction a réalisé des tests de dépréciation sur les UGTs et groupes d'UGTs auxquels sont rattachés des écarts d'acquisitions et les marques dont la durée d'utilité ne peut pas être déterminée. Une dépréciation est comptabilisée dès lors que le test fait apparaître une perte de valeur. Une perte de valeur constatée sur un actif autre qu'un écart d'acquisition peut être reprise s'il existe des indices que la perte de valeur a diminué ou n'existe plus. La reprise éventuelle est alors fondée sur les nouvelles estimations de la valeur recouvrable.

Compte tenu de la valeur significative de ces actifs incorporels figurant au bilan, de la sensibilité des tests de dépréciation à certaines données et hypothèses majeures, notamment de la probabilité de réalisation des projections de flux de trésorerie et des jugements de la direction, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des actifs incorporels à durée de vie indéfinie 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 déterminer les valeurs recouvrables des UGTs ou groupes d'UGTs auxquels les actifs incorporels à durée de vie indéfinie sont rattachés et apprécier la conformité des méthodes utilisées aux principes comptables applicables ;
- évaluer le caractère raisonnable des hypothèses de la direction sous-tendant les projections de flux de trésorerie, et évaluer la cohérence de ces projections de flux de trésorerie avec les plans d'affaires approuvés par le Conseil d'administration ;
- apprécier, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, la pertinence des modèles d'évaluation utilisés et le caractère raisonnable des hypothèses significatives utilisées par la direction, relatives aux taux de croissance à long terme et aux taux d'actualisation ;
- vérifier l'exactitude arithmétique des modèles de projection de flux de trésorerie actualisés, utilisés pour calculer les valeurs d'utilité ;
- réconcilier les éléments inclus dans la valeur nette comptable des actifs évalués dans le cadre des tests de dépréciation, aux états financiers ;
- 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.

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 SA par votre Assemblée Générale du 30 avril 2019 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 28 mai 2025 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2025, le cabinet PricewaterhouseCoopers était dans la septième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la première année.

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. 821-55 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. 821-27 à L. 821-34 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 mars 2026

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
François JAUMAIN Julien LAUGEL

Deloitte & Associés
Bénédicte MARGERIN

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2025)

À l'Assemblée Générale de la société

ACCOR SA

Tour Sequana

82, rue Henri Farman

92130 Issy-les-Moulineaux

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 SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, 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 2025 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 la note 1 de l'annexe aux comptes annuels qui expose les incidences liées au changement de méthodes comptables relatif à la première application du règlement ANC n°2022-06.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

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

Évaluation des titres de participation

Risque identifié

Les titres de participation sont enregistrés au bilan à leur coût d'acquisition, hors frais d'acquisition. Au 31 décembre 2025, la valeur nette comptable des titres de participation s'élevait à 7 661 millions d'euros, soit environ 70 % du total de l'actif.

Comme indiqué au paragraphe c) « Les immobilisations financières » de la note 1 « Règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels, lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constatée. La valeur d'inventaire qui correspond à la valeur d'utilité est déterminée en premier lieu en fonction des perspectives de rentabilité et de développement à long terme de la participation et le cas échéant, sur la base : (i) de la quote-part d'actif net comptable ; (ii) des valeurs issues de transactions récentes comme comparatif, et (iii) des éléments historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres.

Le choix de la méthode de détermination de la valeur d'utilité requiert des jugements importants de la direction. En raison du montant significatif des titres de participation au bilan et de l'incidence sur leur valorisation du choix de la méthode de détermination de la valeur d'utilité, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos procédures d'audit ont principalement consisté à :

- comprendre le processus mis en place par la direction pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participation ;
- apprécier les méthodes d'évaluation utilisées par la direction ;
- évaluer, avec le support de nos spécialistes en évaluation, le caractère raisonnable des principales hypothèses utilisées par la direction, notamment les taux d'actualisation et la méthodologie arithmétique de l'actualisation des flux de trésorerie prévisionnels mise en œuvre ;
- examiner la correcte détermination i) de la valeur d'utilité sur la base des méthodes retenues par la direction et ii) de la dépréciation ou reprise éventuelle ;
- apprécier le caractère approprié des informations présentées dans les notes 6. « Mouvements des titres de participation et autres titres immobilisés en 2025 », 7. « État des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2025 » de l'annexe aux comptes annuels et 30 « Principales filiales et participations au 31 décembre 2025 ».

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.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'administration consacrée au 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 SA par votre Assemblée Générale du 30 avril 2019 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 28 mai 2025 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2025, le cabinet PricewaterhouseCoopers était dans la septième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la première année.

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. 821-55 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. 821-27 à L. 821-34 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 mars 2026

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
François JAUMAIN Julien LAUGEL

Deloitte & Associés
Bénédicte MARGERIN

Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025

À l'Assemblée Générale de la société Accor,

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

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

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution 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 SASP Paris Saint-Germain Football

Personnes concernées

Mme Asma Abdulrahman Al-Khulaifi et M. Ugo Arzani, administrateurs de votre société désignés par Qatar Investment Authority, dont la société Paris Saint-Germain Football est une filiale indirecte.

Nature et objet

Conclusion d'une convention de partenariat avec la société Paris Saint-Germain Football.

Modalités

Votre Conseil d'administration du 19 juin 2022 a autorisé une convention de partenariat avec la société Paris Saint-Germain Football, aux termes duquel la marque ALL figure sur la manche du maillot d'entraînement des joueurs du club de football du Paris Saint-Germain et votre société peut offrir des expériences uniques et privilégiées aux membres du programme de fidélité ALL, durant quatre saisons jusqu'en 2026.

Avec la société Rotana Music Holding Limited

Personne concernée

M. Sarmad Zok, administrateur de votre société désigné par la société Kingdom Holding Company, dont la société Rotana Music Holding Limited est une filiale indirecte.

Nature et objet

Conclusion d'un contrat de souscription d'actions de la société Rotana Music Holding Limited, société de production musicale dont le siège social est à Abu Dhabi (Emirats arabes unis), et d'un pacte d'actionnaires avec les autres actionnaires de cette société, dont le principal actionnaire est une filiale de la société Kingdom Holding Company.

Modalités

Votre Conseil d'administration du 23 février 2022 a autorisé la prise de participation dans la société Rotana Music Holding Limited, et la conclusion de l'accord susmentionné. Par cette prise de participation, votre société détient environ 3 % du capital de la société Rotana Music Holding Limited.

Cette participation permet à votre société de continuer à donner une visibilité mondiale à son programme de fidélité ALL en bénéficiant de la portée médiatique de la société Rotana Music Holding Limited et de sa très forte audience auprès des clients et partenaires de la région du Moyen-Orient, région majeure pour le développement du groupe.

Avec la société Al Rayyan Holding LLC (précédemment Katara Hospitality)

Personnes concernées

Mme Asma Abdulrahman Al-Khulaifi et M. Ugo Arzani, administrateurs de votre société désignés par Qatar Investment Authority, dont Al Rayyan Holding LLC (précédemment Katara Hospitality) est une filiale indirecte.

Nature et objet

Conclusion d'un accord de partenariat avec la société Katara Hospitality (désormais Al Rayyan Holding LLC) afin de créer 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, dénommé Kasada Capital Management.

Ce fonds disposera de 500 millions d'USD de capitaux propres, apportés respectivement à hauteur de 350 millions d'USD par la société Katara Hospitality (désormais Al Rayyan Holding LLC) et 150 millions d'USD par votre société, au cours des cinq à sept années suivant sa création.

Ces moyens financiers sont ou 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) couvrent tout l'éventail des marques de votre société, du segment économique au luxe, résidences comprises.

À travers ce projet, votre société et la société Al Rayyan Holding LLC ont pour objectif de créer le premier fonds hôtelier dédié au développement de l'Afrique. Pour votre société, un tel fonds constitue une opportunité d'accélérer le développement des marques Accor en Afrique.

Au cours de l'exercice 2025, le fonds Kasada Capital Management a acquis des hôtels destinés à opérer sous enseigne Accor et a travaillé sur d'autres projets d'acquisition de nouveaux hôtels, ce qui a requis le versement par les deux investisseurs (votre société et la société Al Rayyan Holding LLC) d'une partie de leur investissement au prorata de leurs engagements respectifs.

À ce titre, votre société a versé un montant de 17,3 millions d'USD au cours de l'exercice 2025.

Avec la société Worklib SAS

Personnes concernées

M. Sébastien Bazin, président-directeur général de votre société et président de la société Bazeo Europe S.A.S., votre société et la société Bazeo Europe S.A.S. intervenant en tant que co-investisseurs dans la société 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 entre votre société et les sociétés Bazeo Europe S.A.S., Anima S.A.S. et M. Alexandre Cadain.

Modalités

Votre Conseil d'administration, réuni le 28 septembre 2021, a autorisé votre société à entrer au capital de la société Worklib, 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 les sociétés Bazeo Europe S.A.S., Anima S.A.S. et M. Alexandre Cadain (ces deux derniers étant les associés fondateurs de la société Worklib), afin de régir leurs relations au sein de cette société et d'en définir les règles de gouvernance. Aux termes de ce pacte, votre société a le droit de nommer deux membres du Comité stratégique de Worklib (les deux autres membres étant désignés par M. Alexandre Cadain et Anima S.A.S.).

Les participations respectives de votre société et de Bazeo Europe S.A.S. s'élèvent à respectivement 40 % et 10 %, depuis le 31 janvier 2022.

Cette opération permet à votre groupe 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.

Afin d'éviter toute situation susceptible de créer une situation de conflit d'intérêts, M. Sébastien Bazin ne participe à aucune décision de votre société relative à sa participation dans la société Worklib. Les décisions de votre société sont exclusivement prises par le directeur général adjoint, indépendamment de M. Sébastien Bazin. De même, M. Sébastien Bazin n'a aucune position dans les organes sociaux de la société Worklib et ne perçoit aucune rémunération de celle-ci, autre que les éventuelles distributions réalisées au profit de tous les actionnaires.

Au cours de l'exercice 2025, votre société a souscrit à différentes augmentations du capital de la société Worklib, pour un montant total de 1,3 million d'euros, tout en maintenant sa participation à 40 %, ce qui porte la participation globale de votre société à un montant brut de 8,6 millions d'euros.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 mars 2026

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
François Jaumain Julien Laugel

Deloitte & Associés
Bénédicte Margerin

Demande d'envoi de documents

Demande à retourner à :

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



Assemblée Générale

Mercredi 27 mai 2026

Assemblée Générale

Mercredi 27 mai 2026

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 de la Société convoquée pour le mercredi 27 mai 2026, au format suivant :

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

Fait à _____

Le : _____ 2026

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.

Crédits Photos : mahtola eagle-lippiatt ; Orient Express Photo Library.

Conception, création et réalisation : Agence V Magenta.
Contact : Valérie Fleuriet : +33 (0)6 07 35 50 62.
agence@vmagenta.fr

MAGENTA
L'agence



ACCOR, Société Anonyme
au capital de 704 121 948 €

Siège social
82, rue Henri-Farman
92130 Issy-les-Moulineaux
602 036 444 RCS Nanterre

accor.com



ACCOR
Powered by emotion