



AVIS DE CONVOCATION

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

Vendredi 20 avril 2018 à 10h00 au Novotel Paris Est
1, avenue de la République - 93177 Bagnolet

Le groupe AccorHotels est un leader mondial dans le domaine du voyage et du *lifestyle* ainsi qu'un pionnier du digital offrant des expériences uniques dans plus de 4 300 hôtels, resorts et résidences, mais aussi plus de 10 000 résidences privées d'exception dans le monde entier. Fort de sa double expertise d'investisseur et opérateur, à travers ses divisions HotelInvest et HotelServices, AccorHotels est présent dans 100 pays. Son portefeuille comprend des enseignes de luxe de renommée internationale telles que **Raffles, Sofitel Legend, Fairmont, SO Sofitel, Sofitel, onefinestay, Rixos, MGallery by Sofitel, Pullman, Swissôtel et 25hours Hotels**, des marques milieu de gamme reconnues que sont **Novotel, Mercure, Mama Shelter et Adagio**, des enseignes économiques très prisées comme **JO&JOE, ibis, ibis Styles ou ibis budget**, ainsi que les enseignes régionales **Grand Mercure, The Sebel et hotelF1**. AccorHotels fournit des services innovants aux voyageurs, d'un bout à l'autre de leurs parcours, notamment à travers l'acquisition de John Paul, numéro 1 mondial des services de conciergerie.

Bénéficiant d'un ensemble incomparable de marques et d'une riche histoire d'environ cinq décennies, AccorHotels, qui s'appuie sur une équipe mondiale de plus de 250 000 femmes et hommes engagés, est attaché à remplir sa mission première : faire en sorte que chaque client se sente - *Feel Welcome*. Les clients ont accès à l'un des programmes de fidélité hôteliers les plus attrayants du monde - Le Club AccorHotels.

AccorHotels joue un rôle actif auprès de communautés locales où il est implanté et mobilisé en faveur du développement durable et de la solidarité à travers PLANET 21, un programme complet regroupant les collaborateurs, les clients et les partenaires afin d'assurer une croissance durable.

SOMMAIRE

COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?	04
EXPOSÉ DE LA SITUATION DE ACCORHOTELS EN 2017	08
ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 20 AVRIL 2018	38
PRÉSENTATION DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 20 AVRIL 2018	39
PROJETS DE RÉSOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 20 AVRIL 2018	55
COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 20 AVRIL 2018	60
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	62
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	66
RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	70
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE PROJET D'ÉMISSION À TITRE GRATUIT DE BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE VISANT LA SOCIÉTÉ	75
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE	76
DEMANDE D'ENVOI DE DOCUMENTS	77

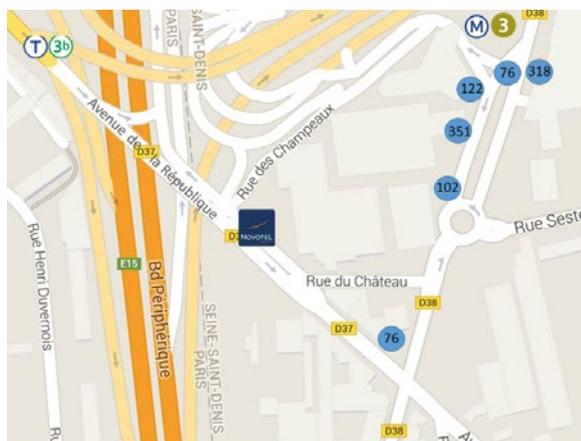


COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?

L'Assemblée Générale aura lieu le 20 avril 2018 à 10h00 au Novotel Paris Est. Les actionnaires sont invités, pour ceux qui le souhaitent, à se présenter à partir de 8h30 au Novotel, où un café d'accueil leur sera offert.

ACCÈS NOVOTEL PARIS EST

Novotel Paris Est
1, avenue de la République
93177 Bagnolet



En voiture :

- ▶ Venant de l'A3 : prendre la sortie Paris Est Porte de Bagnolet à 300 mètres.
- ▶ Venant de Lyon : direction Paris Porte d'Italie, périphérique Nord/Lille, sortie Porte de Bagnolet.
- ▶ Venant de Lille : périphérique Est et prendre la sortie Porte de Bagnolet.

En métro :

- ▶ Ligne **3** : station Gallieni.

En bus :

- ▶ Lignes **221**, **318**, **122**, **351** et **76** : station Gallieni.
- ▶ Ligne **102** : station Bagnolet.
- ▶ Ligne **76** : station Général de Gaulle.

En tramway :

- ▶ Ligne T **3b** : station Porte de Bagnolet.

LES CONDITIONS À REMPLIR POUR PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE

Le droit de participer à l'Assemblée Générale est subordonné à l'inscription des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, soit dans le registre de la Société (actions « au nominatif ») soit chez l'intermédiaire financier qui tient son compte titres (actions « au porteur »), au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée : c'est la « **date d'enregistrement** » (*record date*).

Pour l'Assemblée Générale Mixte de Accor du 20 avril 2018, cette date sera donc le **mercredi 18 avril 2018 à 00h00 (heure de Paris)**.

MODES DE PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Plusieurs possibilités s'offrent à vous pour exercer votre droit de vote :

▶ **assister personnellement** à l'Assemblée Générale avec votre carte d'admission ;

▶ **par Internet** : voter ou vous faire représenter en donnant pouvoir au Président de l'Assemblée ou à un mandataire (toute personne de votre choix) ;

▶ **par correspondance** : voter ou vous faire représenter en donnant pouvoir au Président de l'Assemblée ou à un mandataire (toute personne de votre choix).

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-85 du Code de commerce, tout actionnaire ayant déjà exprimé son vote, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation :

▶ ne pourra plus choisir un autre mode de participation ;

▶ pourra céder tout ou partie de ses actions.

▶ **Si le dénouement de la cession (ou transfert de propriété) de tout ou partie des actions intervient avant le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée**, soit avant le mercredi 18 avril 2018 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 la Société Générale Securities Services, et lui transmet les informations nécessaires.

▶ **Si le dénouement de la cession (ou transfert de propriété) de tout ou partie des actions intervient après le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée**, soit après le mercredi 18 avril 2018 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.

Vous assistez personnellement à l'Assemblée Générale

Si vous avez l'intention d'assister personnellement à l'Assemblée Générale, vous devez le faire savoir à la Société Générale en lui demandant une carte d'admission de la façon suivante :

1) Si vous êtes **actionnaire au nominatif**, vous recevrez par courrier postal, ou par voie électronique si vous en avez fait la demande, les documents de l'Assemblée Générale. Vous pourrez alors obtenir votre carte d'admission :

▶ soit en vous connectant sur le site Internet www.sharinbox.societegenerale.com, grâce aux identifiants que vous aurez préalablement reçus ;

▶ soit en renvoyant le formulaire unique joint à l'avis de convocation, sur lequel figure également la demande de carte d'admission, à Société Générale à l'aide de l'enveloppe T jointe à la convocation après avoir coché la **case A** du formulaire, inscrit vos nom, prénom, et adresse, ou les avoir vérifiés s'ils y figurent déjà, daté et signé le formulaire.

Si la carte d'admission que vous avez demandée ne vous est pas parvenue deux jours ouvrés avant l'Assemblée Générale, nous vous invitons, pour tout renseignement relatif à son traitement, à prendre contact avec le **centre d'appels des cartes d'admission de Société Générale** du lundi au vendredi de 8h30 à 18h00 au 0825 315 315 (numéro surtaxé - 0,15 € par minute).

2) Si vous êtes **actionnaire au porteur** :

▶ soit en vous connectant avec vos identifiants habituels sur le portail Internet de votre teneur de compte titres pour accéder au site VOTACCESS et suivre la procédure indiquée à l'écran pour imprimer votre carte d'admission (il est précisé que seuls les titulaires d'actions au porteur dont l'établissement teneur de compte a adhéré au système VOTACCESS pourront y accéder) ;

▶ soit en contactant l'intermédiaire teneur de votre compte titres qui transmettra la demande à Société Générale Securities Services.

Si vous ne recevez pas cette carte à temps, vous pourrez vous présenter muni d'une attestation de participation qui vous aura été délivrée par votre établissement teneur de compte dans les deux jours ouvrés qui précèdent l'Assemblée Générale.

Vous n'assistez pas personnellement à l'Assemblée Générale

Si vous n'assistez pas personnellement à l'Assemblée Générale, vous pouvez y participer de la façon suivante :

1) Voter ou donner pouvoir par Internet

Voter par Internet :

Accor met par ailleurs à votre disposition un site dédié au vote par Internet préalable à l'Assemblée Générale.

Si vous êtes **actionnaire au nominatif**, vous devez alors vous connecter sur le site sécurisé www.sharinbox.societegenerale.com, avec vos identifiants habituels. Vous devrez ensuite cliquer sur le nom de l'Assemblée Accor dans la rubrique « Opérations en cours » de la page d'accueil, sélectionner l'opération, suivre les instructions et cliquer sur « Voter » dans la rubrique « Vos droits de vote ». Vous serez automatiquement redirigé vers le site de vote.

En cas de perte ou d'oubli de ces identifiants, il vous suffira de vous rendre sur la page d'accueil du site et cliquer sur « Obtenir vos codes ».

Si vous êtes **actionnaire au porteur**, vous devrez alors vous connecter sur le portail de votre intermédiaire financier à l'aide de vos identifiants habituels pour accéder au site VOTACCESS et voter. Il vous suffira de cliquer sur l'icône qui apparaîtra sur la ligne correspondant à vos actions Accor. Il est précisé que seuls les titulaires d'actions au porteur dont l'établissement teneur de compte a adhéré au système VOTACCESS pourront y accéder.

Le site Internet VOTACCESS sera ouvert **à compter du 4 avril 2018 à 9h00 jusqu'au 19 avril 2018 à 15h00 (heure de Paris)**. Afin d'éviter toute saturation éventuelle du site Internet dédié au vote, il est recommandé aux actionnaires de ne pas attendre cette date ultime pour se connecter au site.

Donner pouvoir au Président de l'Assemblée ou à toute personne de votre choix, par Internet :

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-79 du Code de commerce, vous pourrez notifier cette désignation ou la révoquer par voie électronique en vous connectant sur le site www.sharinbox.societegenerale.com si vous êtes actionnaire au nominatif et, pour les actionnaires au porteur, sur le site de votre intermédiaire financier à l'aide de vos identifiants habituels pour accéder au site VOTACCESS, selon les modalités décrites ci-dessus.

Si votre établissement teneur de compte n'a pas adhéré au système VOTACCESS, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut être faite par voie électronique en envoyant un courriel à assembleegenerale2018@accor.com. Le courriel devra être revêtu de votre signature électronique, obtenue auprès d'un tiers certificateur dans les conditions légales et réglementaires en vigueur. Le message devra préciser les nom, prénom et adresse de l'actionnaire et du mandataire désigné ou révoqué, ainsi que vos références bancaires complètes et l'attestation de participation délivrée par votre établissement teneur de compte.

Seules les notifications par voie électronique de désignation ou de révocation d'un mandataire dûment signées et réceptionnées au plus tard le 19 avril 2018 à 15h00 (heure de Paris) pourront être prises en compte.

En cas de pouvoir donné au Président, il sera émis en votre nom un vote favorable aux projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'administration et un vote défavorable aux résolutions non agréées par le Conseil d'administration.

2) Voter ou donner pouvoir par correspondance

Vous devez pour cela inscrire vos nom, prénom, et adresse ou les vérifier s'ils y figurent déjà, dater et signer le formulaire (cf. page 7).

▶ Voter par correspondance : cochez la case « **je vote par correspondance** » **1** et votez pour chaque résolution.

Dans ce cas, vous n'avez plus la possibilité de voter à l'Assemblée ou de vous faire représenter.

▶ Donner pouvoir au Président de l'Assemblée : cochez la case « **je donne pouvoir au Président de l'Assemblée Générale** » **2**.

Dans ce cas, il sera émis en votre nom un vote favorable aux projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'administration et un vote défavorable aux résolutions non agréées par le Conseil d'administration.

▶ Donner pouvoir à toute personne de votre choix : cochez la case « **je donne pouvoir à** » **3** et identifiez la personne dénommée, qui sera présente à l'Assemblée.

Si vous êtes **actionnaire au nominatif**, vous recevrez automatiquement le formulaire unique de vote par correspondance ou procuration.

Si vous êtes **actionnaire au porteur**, vous pouvez l'obtenir sur demande adressée par lettre simple à votre intermédiaire financier. Pour être honorée, la demande de formulaire devra avoir été reçue par votre intermédiaire financier six jours avant la date de l'Assemblée, soit le 14 avril 2018 au plus tard.

Les votes par correspondance ou procuration, pour être pris en compte, devront comporter le formulaire susvisé dûment rempli (accompagné de l'attestation de participation si vous êtes actionnaire au porteur) et être parvenus *via* l'intermédiaire financier à la Société ou à la Société Générale Securities Services, Service des Assemblées, 32, rue du Champ-de-Tir, CS 30812, 44308 Nantes Cedex 3 trois jours au moins avant la date de l'Assemblée, soit le 17 avril 2018.

L'actionnaire ayant choisi de se faire représenter par un mandataire de son choix, notifie cette désignation ou la révoque par courrier postal envoyé, soit directement pour les actionnaires au nominatif, soit par l'intermédiaire teneur de compte titres pour les actionnaires au porteur. Ce courrier doit, pour être pris en compte, parvenir à la Société Générale, Service des Assemblées Générales, à l'adresse susmentionnée, au plus tard, trois jours avant la tenue de l'Assemblée, soit le 17 avril 2018.

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

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

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

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

IMPORTANT : Avant d'exercer votre choix, veuillez prendre connaissance des instructions situées au verso - **Important :** Before selecting please refer to instructions on reverse side
 Quelle que soit l'option choisie, noircir comme ceci la ou les cases correspondantes, dater et signer au bas du formulaire - **Whichever option is used, shade box(es) like this date and sign at the bottom of the form.**
 A. 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.
 B. J'utilise le formulaire de vote par correspondance ou par procuration ci-dessous, selon l'une des 3 possibilités offertes / I prefer to use the postal voting form or the proxy form as specified below.

ACCOR HOTELS
Feel Welcome

ACCOR
Société Anonyme
au capital de 870 366 459 €
Siège social : 82, rue Henri Farman
92130 Issy-les-Moulineaux
602 036 444 RCS Nanterre

ASSEMBLEE GENERALE MIXTE
Du Vendredi 20 avril 2018 à 10h00
NOVOTEL Paris Est - 1 avenue de la République
93177 Bagnolet

COMBINED GENERAL MEETING
of Friday, April 20, 2018 at 10.00 am
NOVOTEL Paris Est - 1 avenue de la République
93177 Bagnolet

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

Identifiant - Account		
Nombre d'actions Number of shares	Nominatif Registered	Vote simple Single vote
Porteur Bearer		Vote double Double vote
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 Directeur ou la Gérance, à l'EXCEPTION de ceux que je signale en notifiant comme ceci la case correspondante et pour lesquels je vote NON ou je m'abstiens.
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.

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

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

3 JE DONNE POUVOIR À : Cf. au verso (4)

I HEREBY APPOINT : See reverse (4)

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

Adresse / Address

1	2	3	4	5	6	7	8	9	A		F	
10	11	12	13	14	15	16	17	18	B		G	
19	20	21	22	23	24	25	26	27	C		H	
28	29	30	31	32	33	34	35	36	D		J	
37	38	39	40	41	42	43	44	45	E		K	

ATTENTION : s'il s'agit de titres au porteur, les présentes instructions ne seront valides que si elles sont directement retournées à votre banque.
CAUTION : if it is about bearer securities, the present instructions will be valid only if they are directly returned to your bank.

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

Si des amendements ou des résolutions nouvelles étaient présentés en assemblée / In case amendments or new resolutions are proposed during the meeting
 - Je donne pouvoir au Président de l'assemblée générale de voter en mon nom. / I appoint the Chairman of the general meeting to vote on my behalf.
 - Je m'abstiens / Abstention équivaut à un vote contre. / I abstain from voting / Is equivalent to vote NO.
 - Je donne procuration [cf. au verso n°4] à M. Mme ou Mlle, Raison Sociale pour voter en mon nom.
 / I appoint [see reverse (4)] Mr, Mrs or Miss, Corporate Name to vote on my behalf

Pour être prise en considération, toute formule doit parvenir au plus tard :
 In order to be considered, this completed form must be returned at the latest:

à la banque / to the bank: 17/04/2018
 à la société / to the company: 17/04/2018

Date & Signature

VOUS SOUHAITEZ POSER UNE QUESTION

Au cours de l'Assemblée Générale, vous aurez la possibilité de poser des questions lors de la séance de questions-réponses précédant le vote des résolutions.

Vous pouvez également envoyer vos **questions écrites** préalablement à l'Assemblée, à l'attention du Président du Conseil d'administration, **au plus tard le lundi 16 avril 2018 :**

- ▶ par lettre recommandée avec accusé de réception à : AccorHotels - à l'attention du Président du Conseil d'administration - 82, rue Henri Farman - 92130 Issy-les-Moulineaux ; ou
- ▶ par courriel à : assembleegenerale2018@accor.com

Les questions écrites devront être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte.

PRÊT-EMPRUNT DE TITRES

Si vous détenez, seul ou de concert, à titre provisoire (au sens de l'article L. 225-126 du Code de commerce) un nombre d'actions représentant plus de 0,5 % des droits de vote, vous devez en informer l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et la Société, au plus tard le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée, soit le mercredi 18 avril 2018, à 0h00 (heure de Paris) par voie électronique respectivement aux adresses suivantes : declarationpretsemprunts@amf-france.org et assembleegenerale2018@accor.com.



EXPOSÉ DE LA SITUATION DE ACCORHOTELS EN 2017

Année du 50^e anniversaire de AccorHotels, 2017 marque une année riche en réalisations pour le Groupe.

AccorHotels a poursuivi son développement avec l'ouverture de 301 hôtels (51 413 chambres) grâce à l'acquisition de BHG au Brésil, et à la conclusion de partenariats stratégiques dans le luxe avec Banyan Tree, Rixos Hotels et Orient Express. Le Groupe a étoffé son *business model* dans le domaine du voyage et de la mobilité en diversifiant ses solutions d'hébergement à la location d'espaces de travail collaboratifs, en acquérant 50 % de Nextdoor, et dans la location de résidences privées, grâce aux acquisitions de Travel Keys et de Squarebreak (réunies désormais sous la marque onefinestay). AccorHotels a élargi ses canaux de distribution à la réservation hôtelière dédiée à la clientèle d'affaires, avec l'acquisition de Gekko début janvier 2018, et à la vente privée d'hôtels et de séjours de luxe avec l'acquisition de VeryChic. Le Groupe a lancé en France une carte de services de proximité destinée aux citoyens (AccorLocal), et a conclu des alliances avec Noctis et Potel & Chabot pour élargir ses offres de services dans le divertissement et la gastronomie, s'ajoutant aux services sur-mesure proposés depuis 2016 par John Paul.

Enfin, le Groupe s'est recentré à 100 % sur son métier d'opérateur hôtelier en filialisant son activité immobilière dans AccorInvest, et en convenant d'un accord de cession initiale de 55 % de la société à des investisseurs français et internationaux le 27 février 2018.

Désormais, la croissance du Groupe repose sur l'attractivité de ses marques, sur la haute qualité de ses offres de services, sur le dynamisme de son développement, notamment dans les zones émergentes, ainsi que sur un écosystème d'activités complémentaires lui procurant de nouveaux leviers de croissance.

Dans ce contexte, AccorHotels affiche en 2017 des résultats en forte croissance, portés par une activité très solide dans la majorité de ses marchés clés et par un fort développement. Le Groupe accroît très notablement ses marges opérationnelles et ses résultats grâce à une bonne maîtrise de ses coûts, aux synergies dégagées après l'acquisition du Groupe FRHI et à la réduction prévue de ses dépenses digitales. En progression de 23,9 % par rapport à 2016, le résultat d'exploitation du Groupe s'établit à 492 millions d'euros, en hausse de 10,1 % en données comparables. Le résultat financier, qui bénéficie notamment d'une baisse de la charge liée aux instruments de couverture, s'améliore de 63 millions d'euros, à - 54 millions d'euros. Le résultat net part du Groupe s'établit en hausse de 66,4 %, à 441 millions d'euros, contre 265 millions d'euros en 2016.

RÉSULTAT DES ACTIVITÉS

Compte tenu de la décision en juillet 2016 de filialiser l'activité immobilière du Groupe, transférée depuis à AccorInvest en vue d'être cédée à des investisseurs de long terme, l'activité d'AccorInvest a été isolée en tant qu'activité non poursuivie dans une rubrique distincte du bilan financier, du compte de résultat et du cash-flow de AccorHotels, tel que le prévoit la norme comptable IFRS 5. Comme l'année dernière, les données financières présentées dans les commentaires des exercices 2016 et 2017 reflètent ce traitement.

Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires du Groupe** s'établit en 2017 à **1 937 millions d'euros**, en hausse de **7,9 % à périmètre et change constants**, et de **17,7 % en données publiées** par rapport à 2016.

HotelServices affiche un chiffre d'affaires de 1 746 millions d'euros, en progression de 5,1 % en données comparables, et de 14,6 % en données publiées. Sous l'effet des acquisitions, le chiffre d'affaires des **Nouvelles activités** a plus que doublé, de 44 millions d'euros en 2016, à 100 millions d'euros en 2017. Les **Actifs Hôteliers** présentent également des performances en hausse de 7,0 % en données comparables, et de 2,9 % en données publiées.

Les données publiées reflètent les éléments suivants :

- ▶ les **effets de périmètre** (acquisitions et cessions) contribuent favorablement pour 185,1 millions d'euros (+ 11,2 %), liés aux apports de Raffles, Fairmont, Swissôtel, Availpro, onefinestay, Travel Keys, Squarebreak, VeryChic et John Paul ;
- ▶ les **taux de change** ont un effet négatif de 23,4 millions d'euros, principalement dû à la livre égyptienne (- 22,8 millions d'euros), à la livre turque (- 6,4 millions d'euros), au dollar américain (- 7,1 millions d'euros), partiellement compensé par le real brésilien (+ 10 millions d'euros) et au zloty polonais (+ 4,9 millions d'euros).

L'écart entre les variations comparable et publiée provient principalement de l'intégration de FRHI, et des nouvelles activités (+ 12,9 %).

Résultat brut d'exploitation

Le **résultat brut d'exploitation** du Groupe s'établit à **730 millions d'euros** au 31 décembre 2017, en hausse de 6,0 % en données comparables, et de 18,1 % en données publiées par rapport au 31 décembre 2016. La **marge sur résultat brut d'exploitation** atteint **37,7 %**.

Excédent brut d'exploitation

L'**excédent brut d'exploitation** du Groupe s'établit à **626 millions d'euros** au 31 décembre 2017, en hausse de 8,1 % en données comparables, et de 23,6 % en données publiées par rapport au 31 décembre 2016. La **marge sur excédent brut d'exploitation** atteint **32,3 %**, en hausse de 150 points de base par rapport au 31 décembre 2016.

Résultat d'exploitation

Le **résultat d'exploitation** du Groupe atteint **492 millions d'euros** au 31 décembre 2017 contre 397 millions d'euros au 31 décembre 2016, soit une **progression de 10,1 % à données comparables**, et de **23,9 % à données publiées**. La **marge sur résultat d'exploitation** du Groupe augmente de 130 points à **25,4 %**.

La **charge de loyers** s'élève à **104 millions d'euros** en 2017 contre 112 millions d'euros en 2016. Les **amortissements et provisions** de la période ressortent à **134 millions d'euros** contre 109 millions d'euros au 31 décembre 2016. Pour rappel, la baisse de ces postes est liée au transfert dans AccorInvest des hôtels détenus en propriété et en location par AccorHotels, traduisant la transformation du Groupe vers un modèle *asset light*.

Résultat opérationnel

Dans le sillage de la hausse du résultat d'exploitation, le **résultat opérationnel** ressort en hausse à **413 millions d'euros** contre 307 millions d'euros à fin décembre 2016.

La **quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence** est de **28 millions d'euros** en 2017, comparé à 6 millions d'euros en 2016, soit une hausse de 22 millions d'euros.

Les **produits et charges non courants** ont diminué de 11 millions d'euros pour atteindre **- 107 millions d'euros**, contre - 96 millions d'euros en 2016.

- ▶ Le **résultat de la gestion du patrimoine hôtelier** présente en 2017 une **perte de 5 millions d'euros**, contre un profit de 93 millions d'euros en 2016 dont 66 millions d'euros dus à des cessions d'actifs du Groupe à Huazhu en Chine.

- Les **charges de restructuration**, s'expliquant principalement par des réorganisations en France, baissent en 2017 à **44 millions d'euros**, contre une charge de 105 millions d'euros en 2016 liée à l'intégration d'FRHI au Groupe pour 98 millions d'euros.
- Les **dépréciations d'actifs** s'élèvent à **3 millions d'euros** contre 16 millions d'euros en décembre 2016.

- Les **autres produits et charges non récurrents** pèsent pour **- 55 millions d'euros** contre - 68 millions d'euros à fin 2016, recouvrant notamment des coûts d'honoraires bancaires, d'avocats et de conseil pour 56 millions d'euros, liés à la filialisation et au projet de cession d'AccorInvest, et un profit de 48 millions d'euros dans le cadre de la cession des titres de la société Avendra.

Résultat net part du Groupe

Hors **intérêts minoritaires** de 40 millions d'euros, le **résultat net part du Groupe** s'élève sensiblement à **441 millions d'euros** contre 265 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Le **résultat financier** s'établit à **- 54 millions d'euros** à fin décembre 2017 contre - 117 millions d'euros à fin décembre 2016. Cette variation favorable sur la période s'explique principalement par les éléments suivants :

- un produit de 31 millions d'euros liée à la variation de juste valeur de la couverture de taux d'intérêt destinée à couvrir le financement potentiel du siège du Groupe ;
- une charge de 13 millions d'euros en 2016, liée à la couverture de change relative au paiement en numéraire de l'acquisition du Groupe FRHI ;
- un gain de change de 6 millions d'euros contre une perte de 15 millions en 2016 liée principalement à la livre égyptienne.

Le Groupe dégage un **produit d'impôts** de **51 millions d'euros** résultant de l'effet conjugué d'un actif d'impôt différé de 73 millions d'euros lié à la filialisation d'AccorInvest en Allemagne et au Pays-Bas, d'une baisse de 14 points de l'impôt sur les sociétés aux États-Unis pour 59 millions d'euros, et de changements législatifs visant les dividendes perçus et versés pour 63 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, le **taux effectif d'impôt** rapporté au résultat courant ressort à **30,3 %**.

En conséquence, le **résultat net part du Groupe** ressort en progression de 176 millions d'euros à **441 millions d'euros**, de même que le **résultat net part du Groupe par action** qui atteint **1,40 euro** contre 0.88 en 2016, sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions en circulation de 287 487 659 actions au 31 décembre 2017.

Dividende et Payout ratio

Le **résultat courant avant éléments non récurrents, net d'impôt** ressort à **538 millions d'euros**, soit 1,87 euro par action. Sur la base de ce résultat, AccorHotels soumettra à

l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 20 avril 2018 le paiement d'un dividende de 1,05 euro par action, versé à 100 % en numéraire.

Flux financiers

La **marge brute d'autofinancement** du Groupe s'établit à **559 millions d'euros** au 31 décembre 2017, contre 391 millions d'euros au 31 décembre 2016, du fait de bons niveaux d'activité enregistrés dans la majorité des marchés du Groupe, et à un excédent brut d'exploitation en hausse significative.

Les **investissements récurrents**, qui intègrent les investissements digitaux et informatiques d'HotelServices, ainsi que la maintenance et les investissements de développement des Actifs Hôtelières, principalement liés au périmètre Orbis, sont en baisse à **161 millions d'euros** contre 188 millions d'euros en 2016.

Le **besoin en fonds de roulement** du Groupe est négatif à **- 383 millions d'euros** à fin 2017 contre - 336 millions d'euros à fin 2016. Cette variation positive de 47 millions d'euros, dont 37 millions d'euros générés par le cycle courant, s'explique principalement par une bonne gestion des délais de paiements Clients et Fournisseurs.

Le **cash-flow récurrent** du Groupe progresse fortement à **435 millions d'euros** contre 199 millions d'euros à fin décembre 2016. Aux bonnes performances opérationnelles s'ajoute également le profit généré par les évolutions législatives affectant l'imposition des dividendes perçus et versés pour 30 millions d'euros.

Les **acquisitions** réalisées en 2017 s'élèvent à **357 millions d'euros**, dont 108 millions d'euros engagés principalement pour l'acquisition du portefeuille de BHG et pour les partenariats

conclus avec Banyan Tree et Rixos Hotels, 110 millions d'euros destinés aux Actifs Hôtelières, principalement au développement d'Orbis, et 70 millions d'euros pour les acquisitions de VeryChic, Availpro, Travel Keys et Squarebreak, intégrés aux Nouvelles activités.

Les **cessions d'actifs** s'élèvent à **147 millions d'euros**, contre 212 millions d'euros au 31 décembre 2016, et incluent la cession de la totalité de la participation du Groupe dans la centrale d'achat nord-américaine Avendra à Aramark pour 103 millions d'euros.

Les **dividendes versés** aux actionnaires sont en baisse à **163 millions d'euros** en 2017, contre 178 millions d'euros en 2016.

En conséquence, l'**endettement net** s'établit à **1 888 millions d'euros**, en hausse de 206 millions d'euros sur l'année, contre 1 682 millions d'euros à fin 2016.

Au 31 décembre 2017, le **coût moyen de la dette du Groupe** s'établit à **2,04 %**. En janvier 2017, AccorHotels a procédé à l'émission d'une obligation de 600 millions d'euros à 1,25 % sur 7 ans. Le Groupe a également remboursé une obligation de 250 millions d'euros à 6,039 % sur 8 ans, et une seconde d'un montant de 367 millions d'euros à 2,875 % sur 5 ans. AccorHotels dispose par ailleurs d'une ligne de crédit long terme de 1,8 milliard d'euros jusqu'en juin 2019 et d'une ligne de crédit court terme de 350 millions d'euros jusqu'en juin 2018.

RÉSULTATS PAR PÔLE STRATÉGIQUE

Dans le cadre des opérations de filialisation préalables à la cession d'AccorInvest, AccorHotels a mis en place une nouvelle organisation interne qui s'est traduite par une redéfinition de son reporting autour de trois pôles stratégiques : HotelServices, Actifs Hôtelières et Nouvelles activités.

La performance du **pôle HotelServices** continue à être suivie par zones géographiques. Toutefois, ces dernières ont été modifiées afin de refléter la nouvelle organisation opérationnelle du Groupe :

- ▶ France & Suisse ;
- ▶ Europe ;
- ▶ Afrique & Moyen-Orient ;
- ▶ Amérique du Nord, Amérique Centrale & Caraïbes ;
- ▶ Amérique du Sud ;
- ▶ Asie-Pacifique ;
- ▶ Structures mondiales, qui regroupent les entités supports dont les flux ne sont pas spécifiques à une zone.

HotelServices

Le pôle **HotelServices** centralise les activités de gestionnaire hôtelier et de franchiseur, fondées sur l'offre de prestations de services et la génération de redevances. Son modèle couvre les 891 hôtels cédés à AccorInvest, ainsi que les Actifs Hôtelières du Groupe situés en Europe Centrale et au Brésil.

- ▶ **Contrats de franchise** : les hôtels franchisés sont exploités par les propriétaires. AccorHotels propose l'accès à plusieurs services, au premier rang desquels ses marques, et l'accès à la distribution centrale du Groupe. D'autres services sont proposés aux propriétaires, notamment la centrale d'achat, l'accès à l'Académie AccorHotels (formation des équipes). La rémunération s'effectue sous forme de redevances, incluant la redevance de marque (*Trademark fee*), la redevance de distribution et de marketing (*Sales et marketing fee*) et, le cas échéant, la facturation de services annexes.
- ▶ **Contrats de gestion** : les hôtels en contrat de gestion (ou de management) s'apparentent aux contrats de franchise dans la mesure où AccorHotels n'enregistre pas le chiffre d'affaires des hôtels, mais simplement les redevances versées par le propriétaire. En revanche, les hôtels sont gérés par AccorHotels. Les redevances perçues intègrent les « *fees* » de franchises, ainsi qu'une « *management fee* » correspondant à un pourcentage du résultat brut d'exploitation, et dans un certain nombre de cas, d'une « *incentive fee* », versée par le propriétaire selon des conditions de performance.

HotelServices regroupe également les fonctions marketing, ventes, distribution et informatique, ainsi que d'autres activités telles que l'activité de *Timeshare* (Australie), Strata (société d'exploitation de parties communes d'hôtels en Océanie) et le programme de fidélité du Groupe.

Les **pôles Actifs Hôtelières** et **Nouvelles activités** constituent des segments opérationnels uniques.

AccorHotels présente en 2017 des **marges sur excédent brut d'exploitation** et **sur résultat d'exploitation** en nette hausse, à **32,3 %** et **25,4 %**.

- ▶ **HotelServices** présente des performances remarquables, soutenues par des marges en forte hausse à l'excédent brut d'exploitation et au résultat d'exploitation. En progression de 230 points de base, la **marge sur résultat d'exploitation d'HotelServices** est passée de **30,7 %** à **33,0 %** grâce aux bons niveaux d'activité enregistrés dans la majorité des marchés du Groupe, et à la diminution des dépenses opérationnelles engagées dans le digital.
- ▶ L'**excédent brut d'exploitation** des **Nouvelles activités** est stable, affecté par la hausse des amortissements liés aux acquisitions de John Paul et de onefinestay.
- ▶ La **performance** des **Actifs Hôtelières** est portée principalement par Orbis et l'Europe orientale, et tempérée par les hôtels localisés au Brésil.

Chiffre d'affaires

HotelServices réalise un **volume d'affaires de 17,9 milliards d'euros**, en **hausse de 19 %** (hors effet de change), et un **chiffre d'affaires de 1 746 millions d'euros**, en **progression de 14,6 % à données publiées** et de **5,1 % à données comparables**.

Ces solides croissances résultent de niveaux d'activité soutenus en Asie-Pacifique (+ 7,7 %), en Europe (+ 7,2 %), en France & Suisse (+ 2,5 %), mais aussi en Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes (+ 5,2 %) et dans la zone Afrique & Moyen-Orient (+ 2,7 %). Seule l'Amérique du Sud affiche un repli (- 3,3 %), toutefois moins prononcé qu'attendu grâce à une très forte reprise au 4^e trimestre 2017 (+ 13,4 %).

HotelServices bénéficie également de la part accrue du segment Luxe/Haut de gamme dans son portefeuille depuis 2014 avec 41 % de ses redevances générées par ce segment en 2017, contre seulement 22 % en 2014.

RevPAR

Le **RevPAR d'HotelServices** progresse globalement de 4,7 %.

En **France & Suisse**, le chiffre d'affaires est en hausse de 2,5 % à données comparables, soutenu par un RevPAR en hausse de 4,2 %. L'écart de ces taux de croissance provient de la fermeture au 3^e trimestre 2017 de 62 hôtels F1 et de la fermeture pour travaux depuis l'été de l'hôtel Pullman Paris Montparnasse. Le RevPAR est soutenu par un taux d'occupation en hausse de 6 points, lié au retour des touristes étrangers à Paris, notamment pour des séjours de loisirs (+ 20 %). Le RevPAR de Paris progresse de 6,1 %.

L'**Europe** affiche une progression de chiffre d'affaires de 7,2 % à données comparables grâce à une croissance du RevPAR de 6,5 %.

- ▶ Toujours aussi dynamique, le **Royaume-Uni** continue d'afficher une solide croissance de RevPAR (+ 4,6 %), la province (6 %) ayant tiré les performances, et Londres continuant à croître (+ 3 %).
- ▶ Le RevPAR en **Allemagne** s'accroît de 1,8 % grâce aux croissances à deux chiffres enregistrées sur les mois de mars et de mai qui ont permis d'atténuer les effets d'un calendrier de foires défavorable en avril et en juin.
- ▶ À l'image des tendances très favorables observées en **Europe Centrale**, le RevPAR en Pologne ressort en forte croissance de 4,9 %, avec des progressions à deux chiffres dans les grandes villes.
- ▶ Enfin, la **péninsule ibérique** enregistre de forts niveaux d'activité avec un RevPAR en hausse de 12,3 %, l'impact des événements de Barcelone au 4^e trimestre (- 13 %) ayant été largement compensé par une forte hausse de l'activité au Portugal (+ 18 %).

Très bien orientée, l'**Asie-Pacifique** bénéficie d'un chiffre d'affaires en progression de 7,7 %, grâce à d'excellentes tendances sur les segments Économique (+ 14 %) et Luxe/Haut de gamme (+ 12 %).

Avec un RevPAR en hausse de 0,8 %, la région **Afrique & Moyen-Orient** affiche une progression de chiffre d'affaires solide de 2,7 %, tirée par le Moyen-Orient (+ 7,1 %), et par une activité soutenue en Egypte, au Maroc et en Tunisie.

L'**Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes** affiche un chiffre d'affaires en hausse de 5,2 %. Le RevPAR de la zone (+ 5,7 %) bénéficie d'une activité très robuste au Canada (+ 13,6 %) sur les segments Loisirs et Affaires.

La situation en **Amérique du Sud** reste contrastée avec un RevPAR en baisse de 3,4 % sur la zone. Le chiffre d'affaires de la région est en repli de 3,3 %, avec une situation difficile au Brésil, notamment à Rio qui continue de souffrir d'un environnement socio-économique dégradé, et est affecté par les surcapacités générées par les Jeux Olympiques. Cependant, les tendances de RevPAR observées au 4^e trimestre sont très encourageantes pour la suite, tous segments confondus (+ 13,9 %).

Enfin, la variation des **Structures mondiales** est liée à la prise en compte de certains revenus d'FRHI qui étaient en 2016 affectés à la région Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes pour un montant de 83 millions d'euros. À noter que ces éléments seront réalloués aux régions concernées à partir de 2018.

Excédent brut d'exploitation

L'**excédent brut d'exploitation d'HotelServices** s'établit à un niveau solide de **656 millions d'euros** au 31 décembre 2017 contre 524 millions d'euros à fin 2016, soit une **hausse de 9,7 %** en données comparables. La **marge d'excédent brut d'exploitation** atteint **37,6 %**, contre 34,4 % en 2016, grâce aux effets cumulés des RevPAR, du développement et de la fin du plan digital.

Résultat d'exploitation

En hausse de **23,4 %** à données publiées et de **8,6 %** à données comparables, le **résultat d'exploitation d'HotelServices** s'établit à **576 millions d'euros** au 31 décembre 2017, contre 467 millions d'euros à fin décembre 2016. FRHI contribue à hauteur de 20 % du résultat d'exploitation d'HotelServices pour 117 millions d'euros, dont 55 millions d'euros de synergies.

En hausse de 2,3 points, la **marge sur résultat d'exploitation d'HotelServices** s'établit à **33,0 %** contre 30,7 % à fin décembre 2016. Cette augmentation s'explique notamment par l'amélioration de l'activité, par les synergies liées à l'acquisition d'FRHI, et par le phasage des dépenses digitales engagées à hauteur de 42 millions d'euros en 2017 contre 54 millions d'euros en 2016.

En ligne avec les bons niveaux d'activités enregistrés sur l'année au plan régional, **HotelServices** affiche une progression de résultat d'exploitation très soutenue en **Asie-Pacifique (+ 18,1 %)**, stimulée par une reprise de provision en Chine, en **Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes (+ 22,3 %)**, grâce aux synergies liées à l'intégration d'FRHI et à la fermeture du Fairmont Acapulco au Mexique, et affiche de solides croissances en **Europe (+ 6,1 %)** et en **France & Suisse (+ 4,1 %)**.

En revanche, la zone **Afrique & Moyen-Orient (- 28,0 %)** a sous-performé en raison de tensions politiques dans la région du Golfe, de même que l'**Amérique du Sud (- 28,1 %)** qui continue de présenter une activité globalement difficile liée au Brésil.

P&L Performance d'HotelServices

Le **chiffre d'affaires d'HotelServices** se compose pour moitié de redevances de gestion et de franchise, tandis que 37 % proviennent du Fonds Sales, Marketing et Distribution.

La **marge sur excédent brut d'exploitation** de l'activité de **gestion et de franchise** est en hausse de 0,7 point à **61,2 %** grâce aux effets cumulés du RevPAR et du développement, illustrant la résilience du modèle d'HotelServices et la croissance des effets d'échelle.

L'**activité Sales, Marketing et Digital** revient à l'équilibre grâce à la fin du plan digital. Pour rappel, le Fonds Sales, Marketing et Digital est dédié à la mise en œuvre d'actions marketing et digital menées par le Groupe au service exclusif des hôtels franchisés et managés qui le financent. Ce fonds a pour règle de dépenser chaque année la totalité des fonds reçus, et doit donc être à l'équilibre.

Les **Autres activités**, qui incluent les achats, les services partagés, Strata (société d'exploitation de parties communes d'hôtels en Océanie) et l'activité de *Timeshare* (Australie), voient également leur marge s'améliorer.

Le **développement organique** atteint un nouveau record en 2017. AccorHotels a ouvert 264 nouveaux hôtels, représentant plus de 40 802 chambres, et bénéficie de perspectives très encourageantes avec un pipeline qui comprend 874 hôtels et 161 000 chambres à fin décembre 2017.

Nouvelles activités

Le pôle **Nouvelles activités** regroupe les nouvelles activités développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe, précédemment intégrées dans HotelServices, et qui sont désormais présentées distinctement :

- ▶ services digitaux aux hôteliers indépendants : cette activité réalisée aujourd'hui par Fastbooking consiste à proposer aux hôteliers indépendants des solutions digitales favorisant le développement de leurs ventes directes. L'acquisition d'Availpro permet de compléter les produits et services proposés aux hôteliers, et de créer le leader européen des services digitaux pour l'hôtellerie indépendante ;
- ▶ location de résidences privées de luxe, qui comprend onefinestay dont le portefeuille a été complété de ceux de Travel Keys et de Squarebreak, totalisant à fin décembre 2017 plus de 10 250 adresses dans le monde ;
- ▶ ventes digitales, avec l'acquisition de VeryChic, proposant une offre de ventes privées exclusives avec des partenaires de luxe et haut de gamme ;

- ▶ services de conciergerie, suite à l'acquisition de John Paul, incluant le Customer Care et le déploiement d'AccorLocal en France, au terme d'essais concluants menés pendant un an au sein d'hôtels pilotes.

Le pôle des **Nouvelles activités** présente à fin décembre 2017 un **chiffre d'affaires en hausse sur 12 mois de 6,9 % en données comparables**, s'établissant à **100 millions d'euros** contre 44 millions d'euros à fin décembre 2016.

Globalement, le **chiffre d'affaires des Nouvelles activités**, y compris les activités acquises en 2017, ressort en **croissance de 10 %** par rapport à 2016. L'**excédent brut d'exploitation** est stable à **- 25 millions d'euros** contre - 23 en 2016, en raison d'investissements réalisés par John Paul et onefinestay. Le **résultat d'exploitation se dégrade** de 8 millions d'euros à **- 33 millions d'euros**, affecté par une hausse des amortissements liés aux acquisitions réalisées en 2017. En 2018, le Groupe anticipe une perte réduite de moitié pour le pôle, et un résultat à l'équilibre en 2019.

Actifs Hôteliers

Le pôle **Actifs Hôteliers** correspond au métier de propriétaire exploitant et ce, quel que soit le mode de détention (hôtels en propriété et en location). L'activité regroupe les hôtels exploités par Orbis en Europe Centrale, et certains hôtels notamment au Brésil exploités en contrats de location variable sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation. Il s'agit du périmètre des actifs hôteliers conservés par le Groupe et non apportés à AccorInvest.

Son modèle économique est centré sur l'amélioration du rendement des actifs et l'optimisation du bilan. Il regroupe les activités de gestion de portefeuille d'actifs, de conception, construction, rénovation et de maintenance des hôtels.

Le **chiffre d'affaires** des **Actifs Hôteliers** du Groupe progresse de **7,0 %** en données comparables. Cette bonne performance

recouvre cependant une situation contrastée entre l'Europe Centrale, toujours très dynamique, ou l'Égypte dont l'activité est repartie grâce à la dévaluation de la livre égyptienne, et le Brésil où l'activité reste difficile, même si la croissance forte au 4^e trimestre est très encourageante (+ 13,9 %).

L'**excédent brut d'exploitation** passe de 78 millions d'euros à **96 millions d'euros** à fin 2017, affichant une **progression de 18,8 %** en données comparables.

Le **résultat d'exploitation** évolue pour sa part de 36 millions d'euros à **50 millions d'euros**, en **progression de 40,7 %** en données comparables, provenant en majorité d'Orbis qui bénéficie d'un bon *momentum* opérationnel. À fin décembre 2017, Orbis représente 57 % des revenus des Actifs Hôteliers.

STRATÉGIE ET PERSPECTIVES

Dans un monde qui évolue rapidement, le secteur hôtelier se réinvente fortement pour être au plus près des attentes des voyageurs, et répondre aux enjeux de couverture géographique, de segment, de développement de marques, de portefeuille immobilier, de fidélisation, de synergies et d'offres.

Aussi, après une année 2016 transformante pour AccorHotels, dont le business model s'est renforcé dans l'hôtellerie de luxe, et structuré dans l'univers du voyage et les services de conciergerie, 2017 marque un tournant pour le Groupe dont les actionnaires ont approuvé la séparation juridique d'HotelServices et d'HotelInvest (devenue AccorInvest), préalable à la cession d'une majorité du capital d'AccorInvest au 2^e trimestre 2018, pour leur permettre de développer pleinement leur modèle de croissance respectif.

AccorHotels a également continué d'étoffer son portefeuille de marques avec de nouveaux concepts et de nouvelles adresses via les acquisitions de BHG au Brésil, et prochainement de Mantra en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Indonésie et à Hawaï. Le Groupe a aussi noué un partenariat stratégique avec la SNCF autour de la marque Orient-Express, symbole de l'art du voyage de luxe, empreint de culture, de splendeur et de raffinement, que les deux groupes se sont engagés à développer dans la durée.

AccorHotels a consolidé ses activités digitales en acquérant la société Availpro, qui, associée à Fastbooking acquise en 2015, a donné naissance au leader européen des services digitaux pour l'hôtellerie indépendante.

Le Groupe a par ailleurs diversifié ses activités dans la vente privée d'hôtels et de séjours de luxe en acquérant VeryChic. Il a renforcé sa présence dans la réservation hôtelière dédiée à la clientèle d'affaires avec l'acquisition de Gekko en 2018, et s'est diversifié dans la location d'espaces de travail collaboratifs en nouant un partenariat avec Bouygues Immobilier via l'acquisition à 50 % de Nextdoor.

AccorHotels est aussi devenu le leader mondial de la vente privée de séjours de luxe et haut de gamme après les acquisitions à 100 % de Travel Keys, Squarebreak et onefinestay, toutes trois désormais rassemblées sous la marque onefinestay qui matérialise au sein du Groupe le pôle de location de résidences privées de luxe avec services de conciergerie.

Enfin, AccorHotels a saisi des opportunités de croissance complémentaires dans l'événementiel, la restauration et le divertissement en acquérant des participations au sein des Groupes Potel & Chabot et Noctis.

Profitant de solides croissances sur la quasi-totalité de ses marchés, le Groupe affiche des performances opérationnelles et financières robustes, soutenues à la fois par un développement très dynamique de 51 413 chambres en 2017, et par l'intégration des acquisitions et des prises de participation.

Fort de la consolidation de ses leaderships, de sa stratégie de diversification et de ses innovations digitales, le Groupe présente aujourd'hui des fondamentaux solides et un écosystème enrichi le positionnant comme un leader de l'hospitalité, spécialiste du voyage et de la mobilité.

En 2018, pressentie comme une année de croissance encore très soutenue pour le secteur du tourisme, notamment au sein des régions clés du Groupe, la stratégie de AccorHotels reposera sur les axes prioritaires suivants :

- ▶ cession d'une majorité du capital d'AccorInvest au 2^e trimestre 2018 ;
- ▶ augmentation du développement organique à 45 000 chambres ;
- ▶ intégration de nouvelles acquisitions relatives dans le domaine de l'hôtellerie ;
- ▶ établissement de nouveaux partenariats enrichissant l'écosystème du Groupe ;
- ▶ renforcement du *business model* du Groupe en combinant les activités acquises pour concevoir des offres de services nouvelles, sources de valeur inédite ;
- ▶ montée en régime de nouvelles initiatives, notamment des services du quotidien.

AccorHotels entend ainsi rassembler un large portefeuille d'offres et d'expertises dans l'hôtellerie, notamment dans le luxe et dans des concepts nouveaux pour le Groupe comme le *Lifestyle* et le resort, et se renforcera dans les offres non hôtelières de voyage (location de résidences privées...) et les services du quotidien grâce à des acquisitions stratégiques et au déploiement d'AccorLocal.

L'expansion géographique du Groupe sera par ailleurs intensifiée. Sa croissance sera notamment accélérée dans les marchés très dynamiques, en Chine et dans les marchés émergents.

Aidées du plan digital, ses capacités numériques et de fidélisation seront encore renforcées, et de nouvelles solutions digitales verront le jour dans l'année.

Chacun de ces axes stratégiques constitue un levier structurant pour le Groupe, à la fois pour ses performances actuelles et pour ses performances futures.

AccorHotels, conquérant dans un secteur concurrentiel

Dans le prolongement de 2016, AccorHotels poursuit son développement à un rythme très rapide en 2017, dans un contexte économique favorable.

Un développement soutenu, répondant à une demande mondiale croissante

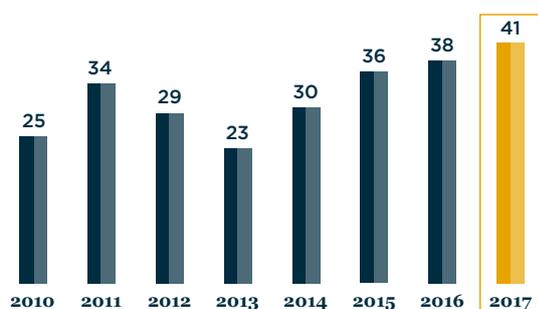
Le dynamisme du développement de AccorHotels et la pertinence de ses implantations constituent des leviers essentiels de sa croissance.

Un parc hôtelier en forte expansion

En 2017, AccorHotels a ouvert en organique 264 hôtels et 40 802 chambres à travers le monde. Cette croissance record a vocation à s'intensifier dans les années à venir pour se stabiliser autour de 45 000 chambres par an en moyenne, en rythme de croisière.

Croissance organique record

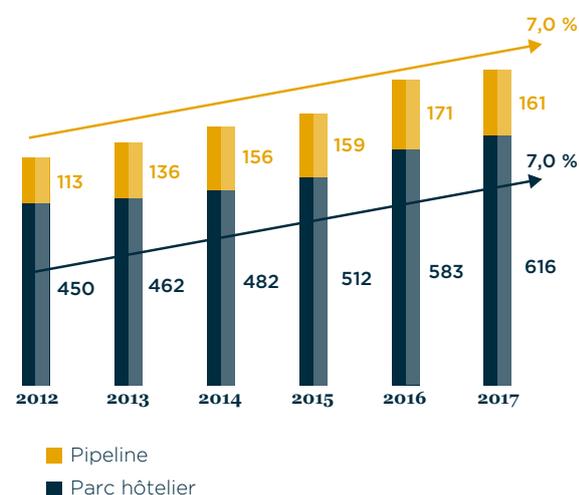
(brute en milliers de chambres)



Plus largement, son développement global, qui représente plus de deux ouvertures d'hôtels tous les trois jours, et 140 chambres par jour, a été effectué à 94 % par le biais de contrats de gestion et de franchise, en ligne avec sa stratégie de croissance.

De 2012 à 2017, le parc hôtelier et le pipeline Groupe ont progressé en moyenne de 7,0 % chaque année, traduisant un taux de conversion de 111 % ⁽¹⁾.

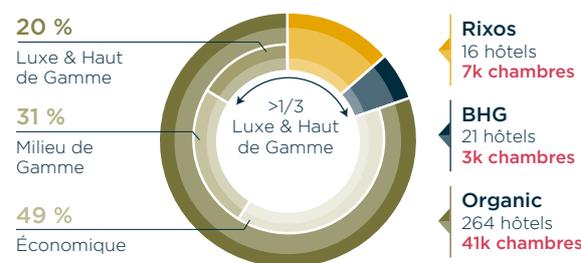
Croissance solide du parc hôtelier et du pipeline



(1) Le taux de conversion correspond au développement organique du Groupe de 2012 à 2017, ramené au pipeline de 2012.

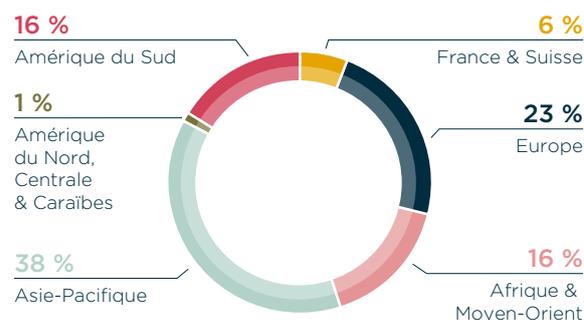
Le développement du Groupe a été opéré sur l'ensemble des segments, dans les mêmes proportions que dans les années précédentes, avec une moitié liée à la famille ibis, qui continue de révéler son fort potentiel dans le monde entier, un tiers sur le segment milieu de gamme, et le reste sur le segment luxe dans lequel AccorHotels a acquis des parts de marchés stratégiques, notamment en Amérique du Nord, avec l'intégration des marques Raffles, Fairmont et Swissôtel (FRS).

Répartition des ouvertures par segment au 31 décembre 2017



Répartition géographique des ouvertures au 31 décembre 2017

(brute en milliers de chambres)



71 % des ouvertures réalisées en 2017 l'ont été hors d'Europe, dont 38 % en Asie-Pacifique, 16 % dans la région Afrique & Moyen-Orient, 16 % en Amérique du Sud et 1 % en Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes.

En Asie-Pacifique, le développement du Groupe a été porté particulièrement par la Chine grâce au dynamisme de son partenaire stratégique Huazhu.

Un développement rapide en Chine, dynamisé par Huazhu

Grâce à son alliance stratégique avec Huazhu (finalisée en janvier 2016), le développement du Groupe en Chine est excellent. Opéré à travers les marques économiques et milieu de gamme, le développement de AccorHotels a connu, depuis l'instauration de cette alliance, une très forte accélération dans le pays avec 177 hôtels signés à fin 2017, et plus de 280 actuellement en négociation.

1 055 hôtels du Groupe sont d'ores et déjà disponibles sur les plateformes de distribution de Huazhu et 495 hôtels de Huazhu le sont sur la plateforme accorhotels.com. Les membres du programme de fidélité Huazhu peuvent profiter du programme de fidélité AccorHotels.

Par ailleurs, au regard du très fort développement de Huazhu en Chine, la prise de participation de 10,8 % dans la société en janvier 2016 pour un montant de 193 millions de dollars est évaluée au 31 décembre 2017 à 1,1 milliard de dollars, soit une valeur multipliée par 5,5 en deux ans, qui dépasse les attentes initiales du Groupe et contribue significativement à ses performances.

Le Groupe a également consolidé sa présence sur le marché brésilien.

Renforcement du leadership de AccorHotels au Brésil

AccorHotels a annoncé le 2 mars 2017 avoir consolidé son leadership au Brésil avec l'acquisition d'un portefeuille de 26 nouveaux hôtels en gestion (environ 4 400 chambres) présents sur les principaux marchés hôteliers du pays, pour un montant de 60 millions d'euros.

Le Brésil offre des opportunités considérables. Très complémentaire du réseau de AccorHotels au Brésil, ce portefeuille, détenu ou géré par Brazil Hospitality Group (BHG), 3^e plus grand groupe hôtelier brésilien, apporte au Groupe des hôtels emblématiques lui permettant d'accroître fortement la notoriété de ses marques sur l'ensemble des segments du marché brésilien.

Ces hôtels feront l'objet d'importants travaux de rénovation et de repositionnement, et passeront progressivement sous enseignes AccorHotels d'ici fin 2019, sous contrat de gestion de longue durée.

Le Groupe a par ailleurs renforcé sa présence en Asie-Pacifique.

Renforcement du leadership de AccorHotels en Asie-Pacifique

AccorHotels a annoncé en octobre 2017 la signature d'un accord en vue d'acquiescer 100 % de Mantra Group Limited, sous réserve de l'approbation des autorités réglementaires australiennes et de ses actionnaires. Aux termes de cet accord, AccorHotels versera environ 900 millions d'euros en numéraire aux actionnaires de Mantra Group Limited.

Commercialisés sous les enseignes Peppers, Mantra et BreakFree, les établissements de Mantra Group Limited s'étendent du complexe hôtelier balnéaire de luxe à l'appart'hôtel situé en ville et dans les grandes destinations touristiques. Le savoir-faire de Mantra Group Limited dans la gestion d'appartements constitue une opportunité nouvelle de croissance pour AccorHotels, qui accède ainsi à de nouveaux lieux, à de nouvelles formes d'hébergements, à de nouvelles clientèles, et complète son offre hôtelière en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Indonésie et à Hawaï.

Le rapprochement des deux Groupes dotera le nouvel ensemble d'implantations, de savoir-faire et d'offres complémentaires, mais aussi d'une meilleure distribution et de systèmes d'exploitation améliorés qui en renforceront la croissance.

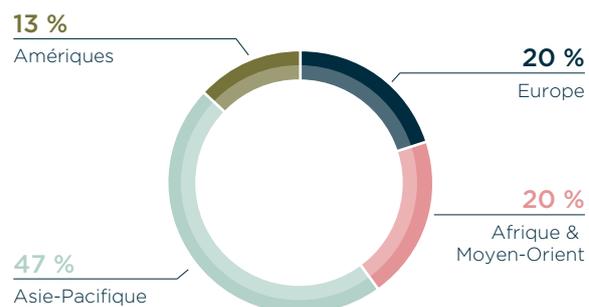
Un pipeline soutenu par les acquisitions et les partenariats stratégiques

Très dynamique, le développement de AccorHotels est un véritable atout à l'heure où chaque acteur doit consolider ses parts de marché à travers le monde, renforcer ses leaderships, tout en étant de plus en plus exigeant sur la rentabilité de sa croissance.

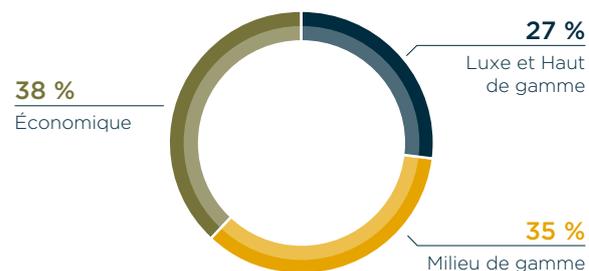
Depuis l'intégration des marques Fairmont, Raffles et Swissôtel au portefeuille du Groupe en juillet 2016, AccorHotels a lancé le développement de 36 hôtels (représentant 26 % du pipeline total), et devrait générer 65 millions d'euros de synergies en 2018.

Plus généralement, le pipeline de développement de AccorHotels au 31 décembre 2017 compte 874 hôtels (161 000 chambres) et concerne essentiellement les marchés en forte croissance pour près de 81 %, dont la région Asie-Pacifique pour 47 %.

Pipeline par zone géographique au 31 décembre 2017



Pipeline par segment au 31 décembre 2017



Représentant 26 % du parc à fin 2017, le pipeline couvre l'ensemble des marques et des segments de AccorHotels. Ceux captés par le Groupe *via* des partenariats et des prises de participation conclus depuis deux ans en sécurisent ainsi les perspectives de croissance, et un rythme de développement soutenu pour les prochaines années.

Au 31 décembre 2017, le parc hôtelier du Groupe compte 4 283 hôtels et 616 181 chambres.

Une présence mondiale solide dans un contexte de croissance de l'offre hôtelière inférieure à la demande

L'hôtellerie est la deuxième industrie la plus dynamique au monde. 23 % des créations d'emplois à l'échelle mondiale seront impulsées par ce secteur durant les 10 prochaines années, secteur qui représentera par ailleurs 7 % des exportations mondiales ⁽¹⁾.

L'Europe représente 50 % du tourisme international. 1,3 milliard de personnes voyagent dans le monde, 650 millions en Europe et 85 millions en France. Le nombre de nuitées réservées dans le monde en hôtellerie s'élevait à 7 milliards à fin 2010, à 8,5 milliards en 2017 et devrait avoisiner les 10,5 milliards à fin 2020 ⁽¹⁾.

Entre 2010 et 2017, les dépenses de tourisme et de voyage ont ainsi progressé de 28 %, soit de 3,5 % annuellement, et ce rythme devrait doubler à 7 % par an de 2017 à 2020.

Cette tendance devrait largement profiter au Groupe et soutenir sa croissance dans les prochaines années. Comptant près de

320 000 chambres d'hôtels en Europe, AccorHotels dispose de l'implantation en Europe et en France la plus importante ; plus importante que ses trois principaux concurrents réunis. Il en est de même dans les zones émergentes où les croissances sont les plus fortes : en Amérique du Sud et en Asie-Pacifique (hors Chine) où le Groupe est également leader, dans la zone Afrique & Moyen-Orient, et en Chine avec son partenaire Huazhu.

Chacune de ces zones présente de fortes projections de croissance touristique alors même que les taux de pénétration des chaînes sont encore relativement faibles.

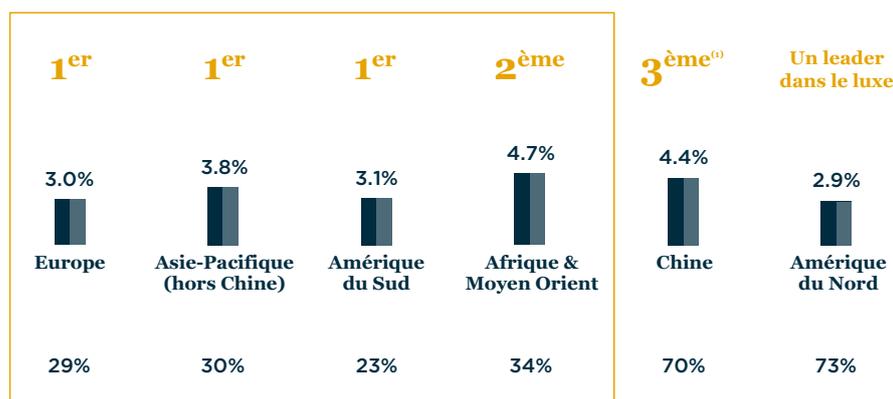
La croissance de nuitées devrait poursuivre sa progression jusqu'en 2020 à un rythme annuel de 3,8 % et de 4,7 % en Asie-Pacifique et dans la zone Afrique & Moyen-Orient, où la pénétration des chaînes représente 30 % et 34 % de l'offre. De même en Amérique Latine qui présente des perspectives de croissance annuelle de 3,1 % d'ici 2020, pénétrée par les chaînes hôtelières à seulement 23 %. En Chine également, où la pénétration des chaînes est beaucoup plus élevée (70 %), dans un marché qui reste très dynamique et devrait continuer de s'accroître de 4,9 % chaque année jusqu'en 2020.

Positionnement et perspectives de développement dans les marchés clés

Rang de AccorHotels
(en % du nombre de chambres)

2017 - 2020
Croissance annuelle attendue du nombre de nuitées

Pénétration des chaînes



(1) Avec Huazhu.

Globalement, les croissances affichées sont inversement proportionnelles à la maturité des marchés. Ainsi, l'Europe affiche une projection de croissance raisonnable de 3,0 %. En revanche, les dépenses de voyage attendues dans ces zones sont les plus importantes, aux alentours de 1 000 milliards de dollars estimés entre 2016 et 2020. À l'inverse, si les dépenses consacrées au voyage sont moindres dans les zones émergentes, que ce soit en Asie, en Amérique du Sud ou dans la zone Afrique & Moyen-Orient, elles font apparaître des taux de croissance touristique très élevés, compensant un panier moyen plus faible.

Bénéficiant d'une implantation mondiale homogène, le Groupe devrait dans ces conditions bénéficier fortement de la croissance des flux internationaux des prochaines années.

Le tourisme chinois à l'étranger s'intensifie chaque année alors même que les touristes chinois dépensent déjà deux fois plus que les touristes américains. Et c'est en Europe et en Asie-Pacifique que les arrivées de touristes progressent le plus : + 8 % en Europe et + 5 % en Asie-Pacifique, alors que la hausse sera de 2 % seulement en Amérique du Nord.

Mais bien que très importants, ces flux touristiques internationaux ne représentent que 30 % environ du marché mondial du tourisme. Plus de 70 % des dépenses de voyage et de tourisme concernent des déplacements domestiques, ce pourquoi le Groupe continue de renforcer ses positions dans les pays où il est déjà leader. Par ailleurs, les loisirs constituent une part très majoritaire des dépenses des voyageurs, plus de 75 % de leur budget y étant consacrés. La stratégie d'acquisition du Groupe dans l'univers des resorts prend dès lors tout son sens.

Parmi les facteurs expliquant le dynamisme des marchés émergents, les classes moyennes, ainsi que les nouvelles générations sont plus enclines et désireuses de voyager.

D'autant que le coût global des voyages a baissé en moyenne, notamment grâce aux plateformes de location de résidences privées qui offrent des alternatives moins onéreuses à l'hôtellerie. En recherche d'authenticité et d'originalité, la demande des voyageurs à la faveur de ce type d'hébergements, comme des croisières ou d'autres expériences moins standardisées, s'est en effet sensiblement accentuée ces dix dernières années.

(1) The World Travel & Tourism Council (WTTC).

Dans ce contexte, bien qu'en croissance, la part de l'hôtellerie dans l'ensemble des modes d'hébergement est restée stable à 75 % de 2005 à 2015, malgré une augmentation concomitante de la demande de nuitées de 7,7 à 11,3 milliards (+ 46 %) sur la même période ⁽¹⁾.

L'hôtellerie a ainsi continué de croître au rythme de la demande globale, mais cette demande s'est dans le même temps tournée vers d'autres modes d'hébergements qui ont su sécuriser leurs parts de marché aux alentours de 25 % depuis 2005.

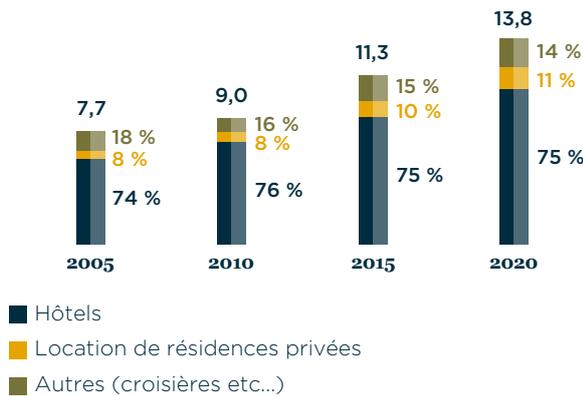
Entre 2005 et 2015, les plateformes de location de résidences privées (10 % des hébergements à fin 2015) ont gagné 2 points sur les autres modes d'hébergement (croisières, B&B représentant 15 % des hébergements à fin 2015).

Ces tendances devraient se poursuivre d'ici 2020 à un rythme de croissance de la demande de nuitées attendue aux alentours de 22 % entre 2015 et 2020.

La part de l'hôtellerie devrait rester stable à 75 %, mais la part des plateformes de location de résidences devrait poursuivre sa croissance aux dépens des autres hébergements, expliquant le choix du Groupe d'acquiescer onefinestay en 2016, de même que Squarebreak et Travel Keys en 2017.

Demande par type d'hébergement

(en milliards de nuitées)



La croissance du parc hôtelier mondial ne peut excéder par essence 2 à 2,5 % par an du fait de l'activité de construction qui demande du temps. Or, la demande globale d'hébergements est de l'ordre de 5 %. Structurellement supérieure à l'offre, cette dernière devrait donc le rester encore sur un temps relativement long, et assurer au secteur un potentiel de croissance important dans la durée.

Cette demande croissante amène un certain nombre d'acteurs hôteliers à renforcer leur poids dans l'offre mondiale, notamment depuis trois ans.

Concentration du secteur hôtelier mondial

Ces deux dernières années marquent une consolidation sans précédent du secteur hôtelier mondial, dont les acteurs ont été principalement chinois, américains et européens.

Cette concentration des acteurs répond à plusieurs objectifs essentiels :

- ▶ se doter de nouveaux relais de croissance géographiques ;
- ▶ densifier les réseaux locaux d'hôtels dans les zones dynamiques ;

- ▶ enrichir les portefeuilles de marques, acquiescer de nouveaux segments ;
- ▶ capitaliser sur des programmes de fidélité concentrant des clientèles fidèles ;
- ▶ tirer profit de synergies, d'économies d'échelle ;
- ▶ étoffer les offres de services ;
- ▶ enrichir le *business model*, l'image.

Les groupes hôteliers internationaux doivent non seulement couvrir les territoires les plus dynamiques, mais aussi, au sein de ces zones, densifier leur présence pour être à même de proposer les enseignes les plus adaptées aux profils et aux attentes de leurs clients.

Outre une couverture géographique étendue, les groupes hôteliers dotés des portefeuilles d'enseignes les plus étoffés couvrent les segments les plus variés et s'assurent une couverture qualitative leur permettant de diversifier leurs offres, et de garantir aux clients une expérience personnalisée. AccorHotels a ainsi fait le choix de se positionner comme un compagnon de voyage pour ses clients en travaillant à la fois le confort de ses hôtels et les offres de services, soutenues par des innovations digitales facilitant leurs séjours.

La concentration permet également aux groupes de tirer parti du meilleur des programmes de fidélité, qui peuvent dès lors être associés, et de faire évoluer l'expérience des membres en leur faisant profiter de voyages et d'offres exclusives.

Enfin, la concentration permet aux acteurs de mettre en commun leurs meilleures pratiques, ainsi que leurs coûts généraux, et de réaliser des synergies opérationnelles et administratives conséquentes, grâce à des économies d'échelle.

Profitant de tels atouts, AccorHotels a été un acteur de la consolidation de son secteur avec l'acquisition en juillet 2016 du Groupe Fairmont Raffles Hotels International (FRHI) et de ses trois marques emblématiques Raffles, Fairmont et Swissôtel (FRS).

Depuis cette acquisition, qui a permis à AccorHotels de devenir un leader mondial de l'hôtellerie de luxe, 38 nouveaux contrats ont été signés par les équipes de AccorHotels à fin 2017, marquant non seulement le succès de l'intégration de FRHI au sein de AccorHotels, mais aussi l'amplification de son développement.

Parallèlement aux concentrations observées ces dernières années entre acteurs hôteliers, le digital a profondément transformé les dynamiques de concurrence au sein du secteur, et enrichi les offres de services hôteliers.

Les mutations digitales du secteur et ses nouveaux acteurs

Depuis plusieurs années, le digital porte fortement l'innovation au cœur du secteur du tourisme et du voyage. De nombreux acteurs, à l'activité digitale, ont pénétré ce marché et amené le Groupe à redéfinir en profondeur une stratégie digitale ambitieuse et novatrice, au service de ses clients, partenaires et collaborateurs.

La multiplication des intermédiaires digitaux

Agences de voyages en ligne, *metasearchs*, et plus récemment les acteurs du partage, ont largement investi le secteur hôtelier, comme beaucoup d'autres secteurs depuis quelques années.

(1) Organisation Mondiale du Tourisme, Euromonitor International, la Banque mondiale.

Leur puissance réside dans le fait de pouvoir s'exempter des contraintes liées à la construction d'hôtels et de concentrer fortement leurs moyens et leurs expertises sur les étapes préalables à la décision finale de réservation des clients, à savoir : la consultation d'avis de consommateurs, la mise en évidence d'annonces d'hébergement générant les commissions les plus élevées pour elles, et la mise en relation des demandeurs et des hôtes.

Les agences de voyages en ligne

Le modèle économique des agences en ligne est de proposer un choix d'offres qui soit le plus large possible, de délivrer une excellente expérience aux utilisateurs de leur site, d'investir dans leur marque pour se développer, et renforcer leurs liens avec les hôteliers et les propriétaires de résidences.

Les technologies mises en place par ces disrupteurs leur ont permis très vite de surfer sur les nouvelles habitudes de consommation des clients, de collecter beaucoup d'informations personnelles les concernant, et de leur proposer des masses d'offres considérables.

Les *metasearchs* ou *metamoteurs*

Influençant le comportement des consommateurs, les *metasearchs* impactent également la réalité de la concurrence entre les hôteliers et les agences de voyages en ligne, ainsi que leur marge, en promouvant directement auprès des prospects les offres d'hébergement des acteurs hôteliers et digitaux qui les rémunèrent le mieux.

Contrairement aux agences de voyages en ligne qui sont rémunérées par les hôteliers à la commission pour chaque réservation effectuée par leur intermédiaire, les *metasearchs* invitent les hôteliers à fixer librement le prix au clic qu'ils souhaitent payer pour chaque clic qu'un prospect opère sur leur annonce publicitaire, et déterminent le rang d'affichage du prix dans la page de résultats donnés par le moteur de recherche. Ainsi, les acteurs digitaux se positionnent-ils comme des canaux publicitaires que les hôteliers évaluent pour leur rendement en termes de retour sur dépenses publicitaires.

Par ailleurs, deux de ces *metasearchs* ont décidé récemment d'élargir leur activité à la réservation d'hôtels directement *via* leur site Internet. Forts de leur expertise digitale, commune avec les agences de voyages en ligne, un certain nombre de *metasearchs* ont été rachetés ces dernières années par des agences en ligne. D'autres, hybrides, sont également en train d'éclore, combinant un modèle *pay-per-click* basé sur le coût total de la réservation potentielle et un modèle à la performance prélevant un pourcentage sur les réservations effectuées.

Face à l'émergence rapide de ces acteurs digitaux et à leur part croissante dans le chiffre d'affaires des hôteliers, l'Autorité de la concurrence, en accord avec l'Union européenne, a souhaité répondre aux inquiétudes des hôteliers en établissant des principes de régulation de la concurrence plus équilibrés pour chaque type d'acteur, après considération de leurs spécificités respectives.

Une régulation de l'offre hôtelière plus équilibrée

Moyennant commissions, les plateformes sont très pourvoyeuses d'affaires et peuvent représenter entre 7 % et 20 % des ventes globales des hôteliers. Dès lors l'enjeu pour ces derniers est-il d'augmenter leurs ventes directes *via* les hôtels ou *via* leur site Internet.

Jusqu'en juillet 2015, les hôteliers étaient contraints par les agences en ligne, qui assuraient une partie de leur distribution, de ne pas pouvoir proposer de prix inférieurs à ceux pratiqués par elles, que ce soit auprès d'autres plateformes, ou même sur leurs propres sites. Aussi l'Autorité de la concurrence saisie en 2013 par les syndicats hôteliers, rejoint en février 2015 par AccorHotels, ainsi que la loi Macron promulguée le 6 août 2015, ont-elles rééquilibré les relations commerciales et partenariales entre les agences en ligne et les hôteliers sur la base de quelques principes simples :

- ▶ une plateforme digitale ne peut plus empêcher un hôtelier ayant recours à ses services, de proposer les mêmes offres à des tarifs inférieurs sur d'autres plateformes, ou directement sur place, par téléphone ou par mail ;
- ▶ les hôteliers sont libres de pratiquer les tarifs qu'ils souhaitent et peuvent afficher sur leurs sites Internet des tarifs plus attractifs que ceux affichés par les agences en ligne ;
- ▶ les hôteliers ont désormais la possibilité de réserver à leurs canaux de vente directe (hors ligne et en ligne) un nombre de nuitées supérieur à celui proposé par les agences en ligne.

Ces dispositions, de bon sens, sont d'une portée importante dans la mesure où elles ont permis aux hôteliers de retrouver les marges de manœuvres commerciales et tarifaires qu'ils avaient perdues, tout en bénéficiant, pour ceux qui le souhaitent, de l'efficacité des plateformes de réservation en ligne. Cela a impacté positivement la rentabilité des hôtels, particulièrement en France et en Allemagne, car les marges ont été réintégrées dans les activités hôtelières.

Tout l'enjeu réside ainsi en l'équilibre qui doit être trouvé entre les agences en ligne, qui apportent aux hôteliers un volume d'affaires qui n'aurait pas été capté par ces derniers autrement, et la liberté laissée aux hôteliers de disposer librement de leur activité, étant entendu que les activités technologiques des agences conduisent ces dernières à investir fortement dans la visibilité des hôtels présents dans leurs catalogues, mais que les hôteliers ont un cahier des charges, des structures de coûts et une rentabilité qui ne peuvent être mis en défaut, au risque de les faire disparaître.

L'enjeu central est également pour AccorHotels de capter des clients qui n'auraient pas choisi un hôtel du Groupe sans l'intermédiation de ces agences, en leur donnant envie, pour leurs prochaines réservations, de réserver leur hôtel directement auprès du Groupe, et non plus *via* les agences en ligne.

D'autres disrupteurs digitaux, plus directement concurrents de l'hôtellerie classique, ont également fait le choix de proposer à leurs clientèles la location d'hébergements privés.

Des alternatives à l'hôtellerie classique répondant à de nouvelles attentes

Cette nouvelle forme de concurrence, opérée par des plateformes de location de résidences privées, n'est plus exercée sur le terrain des hôtels, mais sur celui de logements mis à la disposition de ces plateformes par leur propriétaire. Certaines ne fournissent aucun service dans le cadre de la relation établie entre hôtes et demandeurs de logements, et d'autres enrichissent cette relation d'offres de services prodigués par les opérateurs de ces plateformes.

Répondant à de nouvelles aspirations des consommateurs, leurs offres se concentrent sur des résidences qui se veulent authentiques et uniques, procurant des expériences exclusives aux clients du fait de leur personnalisation.

Cette nouvelle tendance, se rapprochant d'une activité hôtelière sans être exercée dans un hôtel, est apparue pour le Groupe comme une opportunité de diversification, au même titre que la vente privée de séjours de luxe, la distribution hôtelière auprès de clientèles d'affaires, et de nouvelles offres

de services dont le Groupe s'est enrichi grâce aux acquisitions opérées en 2016 et 2017.

Plus digitalisées, ces nouvelles activités placent néanmoins l'expérience au cœur de leur stratégie.

Élaboration d'un écosystème de services cohérents

Dans un environnement marqué par l'accélération des mutations technologiques, par une évolution rapide des usages des clients, par l'arrivée de nouveaux disrupteurs digitaux et la nécessité de dépoussiérer les codes de l'hôtellerie classique, le Groupe a consolidé de façon disciplinée un nouvel écosystème, dans une approche globale des enjeux numériques, et travaillé à l'exclusivité des expériences proposées à ses clients.

L'innovation digitale au service de l'expérience Client

L'hôtelier, au cœur de l'exclusivité recherchée par le client

Les hôteliers bénéficient d'avantages compétitifs indéniables pour faire la différence sur le terrain et poursuivre leur croissance dans un environnement très concurrentiel : créer la préférence des clients en leur offrant un large choix de produits, des marques fortes, des prix compétitifs, des outils numériques innovants, et naturellement des expériences mémorables pour les attirer et les retenir en stimulant ces relations grâce au programme de fidélité.

D'autant que les consommateurs disposent en amont de toute l'information nécessaire sur les hôtels et leurs prestations *via* les agences en ligne et *metasearchs* qui leur permettent très rapidement de connaître parfaitement les produits proposés, et les avis de consommateurs.

Dans ce contexte, l'humain est sans aucun doute l'élément différenciant majeur. L'hôtelier est au cœur de l'expérience vécue par le client dans son hôtel, quel qu'ait été le canal de distribution emprunté. Seule la satisfaction suscitée par l'expérience de son séjour dans l'hôtel est de nature à le fidéliser à l'hôtel, à la marque, au Groupe, et lui faire ultérieurement emprunter les canaux de distribution de AccorHotels grâce au programme de fidélité. La relation établie entre une agence ou un *metasearch* et un client ne peut se suffire à elle-même parce que, précisément, l'intermédiaire n'est nullement dépositaire, ni responsable, des prestations hôtelières qui sont fournies par l'hôtelier au client, au plus près de ses attentes.

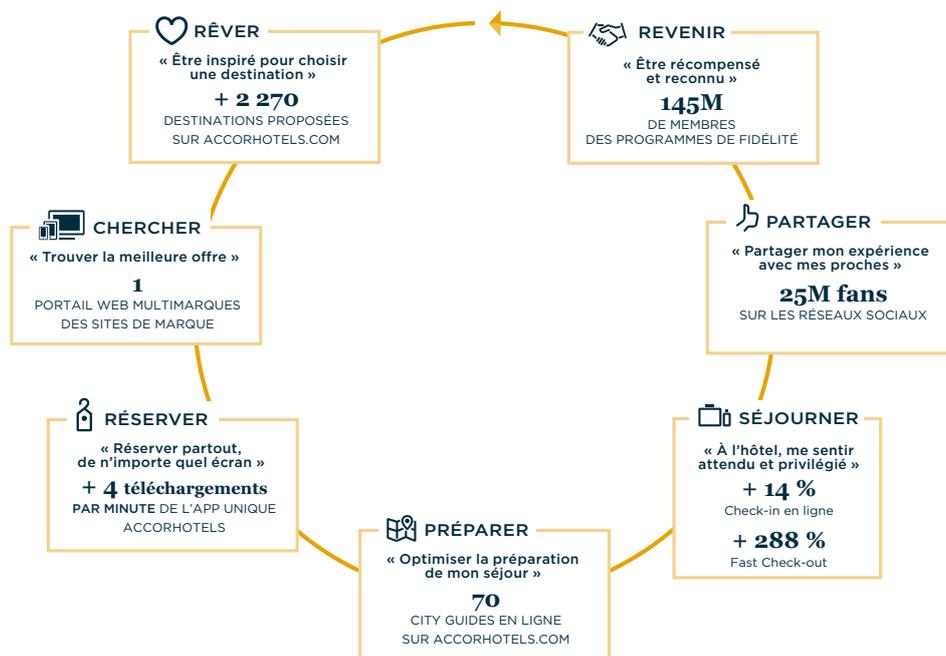
Contrairement à il y a encore dix ans, les voyageurs sont aujourd'hui à la recherche d'expériences personnalisées. Ils veulent être agréablement surpris par les prestations de leur hôtel, par son personnel, et par son cadre, exigeant de l'hôtelier un travail poussé sur le design, l'architecture, le mobilier ou la restauration de son établissement.

Les hôteliers sont les acteurs de la prestation recherchée par les clients, et la viralité des informations, amplifiée notamment par les comparateurs de prix, devenus partie intégrante de l'espace concurrentiel, doit être exploitée comme un levier de croissance. Aussi, afin d'intégrer ces nouvelles dynamiques à son modèle et de moderniser en profondeur à la fois, ses outils numériques et l'expérience digitale de ses clients, partenaires et collaborateurs, le Groupe a mis en œuvre, ces quatre dernières années, un plan digital d'envergure répondant à ces enjeux.

Un écosystème digital, de ventes et de fidélisation efficace, pour une prise en charge optimale des clients et créateur de valeur pour les partenaires du Groupe

Le digital constitue un puissant accélérateur de personnalisation. C'est la raison pour laquelle AccorHotels a profondément modernisé ses services digitaux à toutes les étapes du parcours Clients, et lancé le déploiement d'une base de données, *Accor Customer Digital Card* (ACDC), regroupant l'ensemble des données clients dans une optique d'analyse prédictive de leurs préférences et de personnalisation maximale de leurs séjours. Déployé auprès de 1 500 hôtels à fin décembre 2017, ACDC permettra à l'ensemble des hôtels du Groupe, dès juin 2018, de mieux connaître leurs clients sur la base de leurs séjours antérieurs, de leurs habitudes de consommation, et d'avoir connaissances de leurs attentes spécifiques, en termes d'accueil, de service...

Tout part d'une envie de voyage. Aussi, pour accompagner les prospects dans le choix de l'offre qui correspond le mieux à leurs envies parmi les 24 marques hôtelières et les 4 283 hôtels que compte le Groupe, *accorhotels.com* référence 2 270 destinations différentes. Six nouvelles marques ont été intégrées à la plateforme en 2017. Traduit en 18 langues, *accorhotels.com* recense chaque mois en moyenne 12 millions de visites.



En parallèle, AccorHotels a décidé d'accompagner les usages en mobilité de ses clients avec une application mobile unique, regroupant ses 25 marques, et des services permettant de fluidifier leur prise en charge avant, pendant et après leurs séjours. Ainsi, l'application permet la réservation *one-click* qui simplifie significativement les modalités de réservation d'un séjour. Deuxième application mobile la plus utilisée dans l'industrie du voyage en France, l'application AccorHotels est téléchargée en moyenne quatre fois par minute. Enregistrant 2,9 millions de visites mensuelles, elle concentre 14 % des visites effectuées en ligne et a généré en 2017 un chiffre d'affaires en progression de 66 % par rapport à 2016.

En aval, le système de réservations de AccorHotels (TARS) est extrêmement puissant. Enregistrant un volume d'affaires annuel de 7,7 milliards d'euros, il répond chaque seconde à 280 demandes de disponibilités, ajuste quotidiennement 9 millions de prix et enregistre 1,7 réservation par seconde. En 2017, le système a atteint les 400 millions de réservations depuis sa mise en place en 1996, et un nombre record de 210 000 réservations quotidiennes en octobre. Le ratio *Look-to-book*, traduisant le nombre de sollicitations de notre infrastructure informatique précédant chaque acte de réservation, a augmenté de 65 % en 2017 par rapport à 2016, et a été multiplié par 4,5 depuis 2014.

En soutien de ces outils essentiels pour leur effet de levier sur le volume de réservations, AccorHotels envoie chaque année 1,2 milliard de mails de plus en plus personnalisés à ses clients.

Partenaire d'environ 20 moteurs de recherche, son activité repose également sur la mobilisation de 47 bureaux de ventes et sur l'engagement de 700 représentants commerciaux.

Pour permettre à ses clients une préparation maximale de leurs séjours, AccorHotels met également à disposition des voyageurs 70 guides des villes les plus visitées sur accorhotels.com.

Une fois arrivés dans leur hôtel, les clients ont la possibilité de procéder à leur enregistrement en ligne plutôt qu'à l'accueil. Ce choix est par exemple plébiscité de façon croissante (+14 % en 2017 par rapport à 2016), de même que le *fast check-out* (en hausse de 288 %), ou la dématérialisation des solutions de paiement.

Enfin, une fois le séjour effectué, AccorHotels donne la possibilité à ses clients de mettre en commun leurs retours sur *Voice of the Guests*, plateforme centralisée accessible dans chaque hôtel du Groupe depuis fin 2015 et développée par TrustYou, leader international de la gestion d'e-réputation. TrustYou a pour mission d'analyser le retour des clients, de les partager avec les collaborateurs du Groupe, d'interagir avec les clients *via* des enquêtes de satisfaction, de leur répondre sur les médias sociaux ainsi que sur les sites d'avis clients. TrustYou compare aussi les performances des hôtels du Groupe avec celles de leurs concurrents. Ce dispositif est capital pour AccorHotels, lui permettant notamment d'apprécier sa qualité de services auprès des 25 millions de fans qui partagent régulièrement leurs expériences des hôtels de AccorHotels sur les réseaux sociaux.

Dans le prolongement des séjours effectués par ses clients, AccorHotels les gratifie de points de fidélité, et maintient un contact fréquent avec eux grâce à son programme de fidélité, Le Club AccorHotels.

C'est tout l'objet de la politique de fidélisation qui a été repensée par le Groupe ces dernières années, et qui porte déjà ses fruits.

Le Club AccorHotels : la fidélisation comme levier de croissance

21 000 nouveaux membres rejoignent chaque jour le Club AccorHotels.

Le Club AccorHotels joue un rôle clé dans la fidélisation des clientèles du Groupe. Sa vocation première, fondée sur la reconnaissance et la satisfaction du client, permet à AccorHotels d'augmenter constamment ses parts de marché grâce à la qualité de la relation personnalisée établie avec son client.

Un membre du Club AccorHotels consomme proportionnellement plus qu'un client non membre parce qu'il a la possibilité de valoriser des points de fidélité qui stimulent ses consommations. Un membre du Club AccorHotels est par ailleurs plus actif en moyenne, et génère davantage de revenus pour le Groupe.

À cet égard, les programmes de fidélisation du Groupe ont été largement refondus ces quatre dernières années, et ont enregistré une augmentation de 100 % du nombre de porteurs de cartes depuis 2014, identifiés à 41 millions de personnes à fin décembre 2017. 40 partenariats, notamment dans les secteurs automobile, ferroviaire, hôtelier ou gastronomique, ont été conclus en faveur des membres du Club.

En considérant l'ensemble des programmes de fidélité associés à AccorHotels, à la fois Le Club AccorHotels, mais aussi ceux de Raffles, Fairmont, Swissôtel, et celui de Huazhu, partenaire du Groupe en Chine, AccorHotels a démultiplié sa visibilité auprès de 145 millions de membres, dont 100 millions, chinois, bénéficiant d'*earn*, de *burn* et d'autres avantages du Groupe.

Cette tendance est centrale dans la stratégie de conquête de parts de marché de AccorHotels car elle influe directement sur la contribution du Club aux ventes globales du Groupe. Dans les faits, cette dernière n'a cessé de s'accroître depuis quatre ans, passant de 24 % à fin 2014, à 28 % à fin 2015, 30 % à fin 2016, pour se situer à 31 % à fin 2017, captive uniquement des programmes de fidélité du Groupe. Or, sécuriser une part croissante du chiffre d'affaires constitue un moyen défensif essentiel face à des concurrents de toutes natures ; une telle part de chiffre d'affaires n'étant pas détenue ni exposée aux autres acteurs du marché.

Dans ce domaine, le programme *Only-on*, réservant des tarifs en ligne aux membres du Club, a permis de fidéliser de nouveaux clients, plus contributeurs, avec parallèlement une excellente qualité de données collectées.

Sécuriser sa clientèle est éminemment stratégique dans un secteur aussi concurrentiel que l'hôtellerie. Or les hôteliers qui n'appartiennent à aucun réseau n'ont souvent pas les moyens de capitaliser sur une base de clients fidèles suffisante qui garantisse leur rentabilité, et dépendent de facto de leur visibilité sur Internet pour en attirer de nouveaux. Onéreux, le recours aux agences de voyages en ligne grève trop fortement leurs marges pour être pérenne à long terme.

AccorHotels a donc décidé d'acquérir Fastbooking et Availpro en vue de proposer aux hôteliers indépendants des services digitaux dédiés, qui les aident notamment à exister sur Internet et à renforcer leur distribution.

Consolidation du pôle de services digitaux dédié à l'hôtellerie indépendante

Pour rappel, la société Fastbooking a été reprise par AccorHotels en juin 2015. Spécialisée dans les services aux hôtels indépendants, elle constitue le pilier de la *digital factory* du Groupe.

Fastbooking développe une large gamme de services digitaux permettant aux hôteliers d'améliorer leur e-réputation, et de renforcer tant leur visibilité en ligne que leur stratégie de distribution directe.

En avril 2017, AccorHotels a annoncé l'acquisition d'Availpro en vue d'élargir et renforcer les offres de services de Fastbooking, et de constituer le leader européen des services digitaux pour l'hôtellerie indépendante.

Acquisition d'Availpro

Créée en 2001, leader en France, Availpro se positionne parmi les principaux fournisseurs européens de solutions digitales, avec plus de 6 500 établissements clients.

Dans un marché en pleine croissance et fortement concurrentiel, ce rapprochement permet aux hôteliers, de plus en plus demandeurs de solutions d'aide à la décision, d'accéder à un ensemble d'outils de pilotage et de services d'accompagnement leur permettant d'optimiser leur distribution en ligne et d'accroître leur chiffre d'affaires.

La solution de *channel management*, qui propose notamment un mode de gestion innovant, et les différents logiciels développés par Availpro, complètent les produits et services proposés aux hôteliers par Fastbooking.

De la consolidation de ces deux grands acteurs émane le leader européen des services digitaux pour l'hôtellerie indépendante, classé au 3^e rang mondial de son secteur.

En combinant les talents des deux sociétés, dont les expertises sont reconnues dans plus de 50 pays dans le monde, AccorHotels est désormais en mesure de proposer à ses clients hôteliers une gamme de logiciels plus large, innovante et performante, leur permettant d'améliorer leur visibilité et d'augmenter leurs ventes sur le web. Les clients d'Availpro peuvent également bénéficier du savoir-faire des équipes de Fastbooking en matière de marketing digital.

Parallèlement au développement de son offre hôtelière *via* accorhotels.com, et de son offre de services digitaux aux hôteliers, AccorHotels a décidé de s'impliquer davantage dans l'économie collaborative, dite aussi « économie du partage ». Encore récente, cette tendance a pris un essor considérable en très peu de temps, et se dissémine rapidement dans le monde entier, dans toutes les industries. Elle répond à une aspiration forte des populations, tirant son attractivité tant de sa commodité que des prix pratiqués, de la rapidité des transactions, de leur facilité...

Consolidation du pôle de location de résidences privées de luxe incluant des services hôteliers

Se diversifier en capitalisant sur le savoir-faire hôtelier et la conciergerie sur-mesure.

En un peu plus d'un an, AccorHotels est devenu le leader mondial de la location de résidences privées de luxe, complétant ses activités hôtelières traditionnelles d'offres nouvelles, non hôtelières, présentant un potentiel de croissance important.

Enrichissant le cœur de métier historique du Groupe, ce nouveau segment s'adresse à des clientèles différentes, dont les aspirations sont tournées vers des produits authentiques et personnalisés. De ce fait, il était pertinent pour AccorHotels d'élargir sa gamme de produits afin d'atteindre cette nouvelle demande qui présente par ailleurs une réservation moyenne plus élevée que l'hôtellerie, environ cinq nuits pour quatre personnes, contre une réservation moyenne d'environ deux nuits pour deux personnes dans l'hôtellerie.

Aussi, après avoir acquis en 2016 la plateforme de location de résidences privées onefinestay, et être monté au capital de Squarebreak, AccorHotels a poursuivi ses prises de participation en 2017 et structuré un pôle de location de résidences privées de luxe incluant des services de conciergerie.

Acquisition de Travel Keys

AccorHotels a acquis Travel Keys en février 2017, un leader mondial de la location de résidences privées de luxe doté d'une collection de plus de 5 000 villas d'exception, bénéficiant de services hôteliers très haut de gamme.

Grâce à cette opération, le Groupe a enrichi sa promesse d'expériences exceptionnelles auprès de ses clients, au sein des plus belles demeures, dans les plus beaux endroits du monde, aux Caraïbes, au Mexique, à Hawaï, aux États-Unis, en Europe, en Asie et en Afrique.

Acquisition de Squarebreak

AccorHotels a également conclu un accord avec les fondateurs de Squarebreak en juillet 2017 pour acquérir la totalité de la société. Pour rappel, AccorHotels détenait depuis février 2016 une participation de 49 % dans cette entreprise française, leader de la location de villas.

Par la combinaison de onefinestay, Travel Keys et Squarebreak, AccorHotels propose ainsi une offre unique de près de 10 250 adresses sur le segment des résidences privées de luxe, avec une offre minutieusement sélectionnée, aussi bien sur des destinations de vacances que sur des destinations urbaines.

Afin de consolider ces trois réseaux positionnés sur le même segment, le Groupe a concomitamment structuré un pôle dédié à la location de demeures d'exception au sein duquel ces trois marques sont dorénavant regroupées sous l'enseigne onefinestay.

Regroupement de Squarebreak, Travel Keys et onefinestay sous la marque onefinestay, leader mondial de la location de résidences privées de luxe

L'intégration de ces trois plateformes innovantes permet aux clients de onefinestay d'accéder à près de 10 250 des plus belles résidences, villas et appartements au monde, incluant des services d'hôtellerie et de conciergerie professionnels.

Sous la supervision de dirigeants issus des trois marques, onefinestay couvre les destinations les plus prisées dans le monde, des métropoles comme Paris, New York, Los Angeles, Rome ou San Francisco, aux îles exotiques de Saint-Barthélemy, de Bali, en passant par les escapades méditerranéennes en France, en Italie et en Grèce.

Cette nouvelle étape dans la consolidation du leadership de onefinestay permet au nouvel ensemble de disposer d'une plateforme solide, une offre aussi vaste que complémentaire, une distribution efficace, et confèrent au réseau un très fort potentiel de croissance à l'international.

Parallèlement, le Groupe a élargi ses activités de distribution en acquérant les sociétés Gekko, spécialiste de solutions de distribution hôtelière à destination de la clientèle d'affaires, et VeryChic, plateforme digitale de ventes privées d'hôtels, appartements, croisières, séjours et packages de luxe.

Diversification des canaux de distribution et des clientèles du Groupe

Acquisition de Gekko

L'acquisition de Gekko en janvier 2018 s'inscrit dans la stratégie de AccorHotels visant à renforcer son leadership sur l'ensemble du parcours client, en enrichissant son offre de services dédiés aux voyageurs d'affaires. La forte implantation internationale de AccorHotels, associée au leadership technologique de Gekko, permettent ainsi de créer un leader mondial de la distribution hôtelière BtoB.

Le tourisme d'affaires représente un segment clé pour le Groupe. Or, Gekko permet de répondre aux besoins spécifiques de cette clientèle sur l'ensemble de la chaîne de valeur, à travers ses filiales HCorpo (grands comptes), Teldar Travel (agences de voyages loisirs), Teldar Travel Biz (agences de voyages pour PME), *Miles Attack* (programme de fidélisation) et Infinite Hotel (grossiste dédié à l'hôtellerie française indépendante).

Grâce à Gekko, le Groupe acquiert un réseau de 300 grandes entreprises et de 14 000 agences de voyages clientes, et étend sa sphère d'influence en matière de distribution *via* une interface connectée auprès de 500 000 hôtels dans le monde, présents sur l'ensemble des segments. Le Groupe intègre aussi, désormais, des outils de gestion innovants clés en main pour ces clientèles, leur permettant de gérer leurs paiements en ligne, et de suivre l'ensemble de leurs coûts et de les optimiser.

Le Groupe a également acquis la société VeryChic, un leader européen dans la vente privée de séjours de luxe et haut de gamme.

Acquisition de VeryChic

Créée en 2011, VeryChic compte 7 millions de membres dans le monde et optimise la distribution de plus de 4 000 hôtels partenaires de luxe et haut de gamme grâce à ses ventes privées. VeryChic sélectionne soigneusement les hôtels proposés dans une quarantaine de pays à travers le monde afin de garantir une expérience unique à chacun de ses membres.

Doté d'un *business model* robuste, VeryChic offre, via son site et son application mobile, plus de 4 000 ventes privées exclusives, à prix attractifs, tout au long de l'année, à plus de 5 millions de membres. Grâce à la qualité et à la compétitivité de ses offres, 50 % de ses clients sont récurrents.

Généralisant des volumes de réservations conséquents, dont près de la moitié sur mobile, VeryChic renforcera l'expertise de AccorHotels dans la conception d'offres de ventes privées exceptionnelles, et AccorHotels favorisera l'accélération du développement international de VeryChic pour en faire le leader mondial de son secteur.

Le Groupe a par ailleurs procédé à une prise de participation de 50 % dans la société Nextdoor, spécialisée dans la location d'espaces de travail collaboratifs, en partenariat avec Bouygues Immobilier.

Diversification dans l'immobilier d'entreprise

Acquisition de 50 % de Nextdoor, en partenariat avec Bouygues Immobilier

Le marché des espaces de travail collaboratifs est en pleine expansion. Dans 5 ans, les espaces flexibles représenteront 10 à 20 % des espaces de bureaux en France, contre 2 % aujourd'hui.

Aussi, afin de profiter pleinement de cette croissance, AccorHotels et Bouygues Immobilier se sont alliés en juillet 2017 pour créer Nextdoor, leader européen de « *l'Hospitality Business* ». À travers cette alliance, AccorHotels investit un segment répondant aux nouvelles exigences des entreprises qui recherchent plus de flexibilité et de digitalisation, une meilleure qualité de vie au travail, une solution au nomadisme professionnel, et la recherche de collaborations nouvelles.

À fin 2017, Nextdoor compte plus de 4 000 clients et exploite déjà huit sites en France. Intégrant une offre immobilière innovante, ces nouveaux lieux de travail offrent un choix élargi de services et de solutions visant à faciliter le travail en réseau, ainsi qu'une disponibilité 7j/7, 24h/24.

Nextdoor a pour enjeux majeurs à court terme de sécuriser les meilleurs emplacements et de disposer rapidement d'une taille critique européenne avec un objectif de création, d'ici 2022, de 80 espaces de travail en Europe, à un rythme annuel de développement de 10 à 15 ouvertures dès 2018.

Par ailleurs, le Groupe a effectué des prises de participation ciblées dans les services de restauration, de divertissement et événementiels au sein des Groupes Noctis et Potel & Chabot.

Diversification dans les services de restauration, de divertissement et événementiels

Acquisition de 31 % du Groupe Noctis

AccorHotels a acquis 31 % du Groupe Noctis, acteur incontournable de l'événementiel, de la restauration et du divertissement, s'appuyant sur une collection de lieux d'exception en France et à l'étranger.

En investissant dans cet acteur majeur du divertissement parisien, le Groupe renforce son leadership à l'égard d'une clientèle internationale et locale en recherche de lieux inédits et exclusifs, et enrichit l'expérience de ses clients quel que soit leur parcours.

Noctis compte 800 collaborateurs et organise plus de 3 000 événements chaque année. Disposant de l'un des portefeuilles d'actifs les plus prestigieux et emblématiques sur Paris (Monsieur Bleu, Loulou, les Pavillons des Étangs, le YOYO, le Château de Longchamp, Raspoutine, Castel...), le Groupe prévoit l'ouverture prochaine d'une dizaine d'autres établissements qui renforceront encore l'ancrage de AccorHotels sur le marché de l'hospitalité et de l'animation.

AccorHotels fera dans le même temps profiter Noctis de ses expertises en matière d'expérience client, de fidélisation et de services personnalisés très haut de gamme pour répondre notamment aux besoins de la clientèle d'affaires.

Par ailleurs, AccorHotels a acquis 40 % de Potel & Chabot, leader français des réceptions de prestige.

Acquisition de 40 % du Groupe Potel & Chabot

Par cette alliance, AccorHotels s'associe à une marque iconique bénéficiant d'une position inégalée en France, et d'un potentiel de croissance important à l'international.

Disposant d'un savoir-faire incomparable dans l'organisation de réceptions de prestige sur mesure, Potel & Chabot est devenu l'acteur de référence sur les segments luxe et premium, organisant ses événements dans environ 600 lieux internationaux.

L'offre de Potel & Chabot se déploie sur trois activités, principalement BtoB, très complémentaires de celles de AccorHotels : les réceptions pour les grandes entreprises ou la clientèle privée, la gestion exclusive de lieux de réception uniques au cœur de Paris (Pavillon Vendôme, Pavillon Seine, Pavillon Kléber, Pavillon Gabriel, Hôtel d'Évreux, Pavillon Cambon Capucines et Pavillon Dauphin), et les grands événements sportifs, industriels et culturels (comme les internationaux de France de Roland Garros, la Biennale des Antiquaires, les 24H du Mans et le Saut Hermès).

AccorHotels s'appuiera sur Potel & Chabot pour développer des offres de restauration innovantes et raffinées, à la fois pour ses clientèles hôtelières, clientèles hébergées dans les résidences privées, et les clientèles locales faisant appel aux services de conciergerie personnalisés.

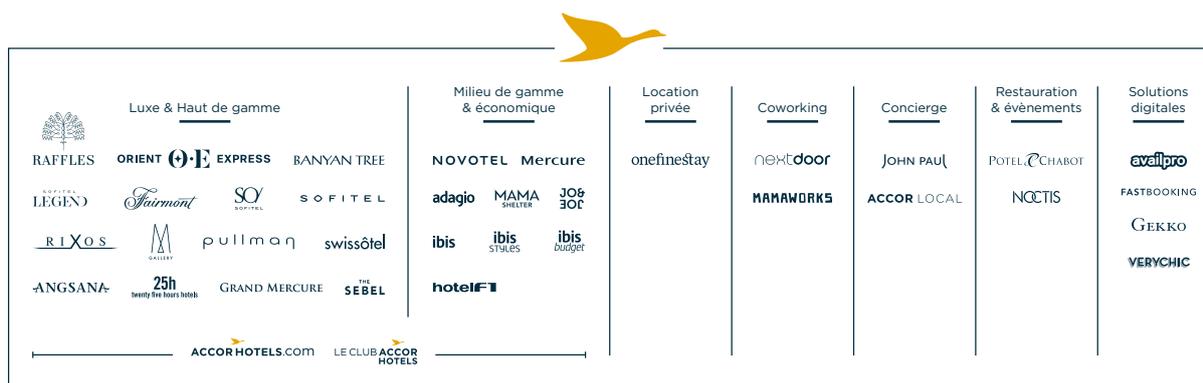
À travers ces diverses prises de participation, AccorHotels suit non seulement l'évolution de son industrie, mais se réinvente en s'appuyant sur de nouveaux leviers de croissance et de création de valeur.

Multiples sont les opportunités d'entraînement et les synergies opérables entre AccorHotels et ses partenaires, comme entre ses partenaires eux-mêmes ; chacun concourant désormais

à l'existence d'un écosystème riche de services d'hospitalité complémentaires offrant de nouvelles perspectives de croissance.

Parallèlement, AccorHotels a continué d'étoffer son portefeuille de marques en 2017, lequel compte 25 marques tous segments confondus.

Élargissement du portefeuille de marques de AccorHotels



Renforcement du portefeuille de marques dans le luxe

Pour rappel, AccorHotels a acquis en juillet 2016 les marques emblématiques Raffles, Fairmont et Swissôtel (FRS) qui lui ont permis de se renforcer fortement sur le marché du luxe. Par ailleurs, le Groupe a conclu des partenariats stratégiques avec Banyan Tree et Rixos Hotels lui permettant de compléter cette ouverture sur le marché des resorts de luxe à l'international.

Partenariat stratégique avec Banyan Tree

Le resort de luxe est l'un des marchés les plus dynamiques de l'industrie hôtelière. Aussi, afin de profiter de la croissance de ce marché et de renforcer leur leadership sur ce segment, AccorHotels et Banyan Tree ont conclu une alliance favorisant le développement et la gestion de nouveaux hôtels par AccorHotels, sous les marques Banyan Tree, Angsana, Cassia et Dhawa.

Disposant de positions clés en Asie, Banyan Tree opère 43 hôtels et établissements, 64 spas, 77 galeries marchandes et trois parcours de golf dans 28 pays. Banyan Tree complète ainsi la large palette de marques et de promesses d'expériences associées à AccorHotels. Capitalisant sur la présence internationale et le savoir-faire du Groupe en matière de distribution et de fidélisation, les marques de Banyan Tree sont distribuées sur la plateforme de réservations et de ventes de AccorHotels, et bénéficient du programme de fidélité Le Club AccorHotels.

AccorHotels s'est également renforcé dans ce segment en concluant un partenariat avec Rixos Hotels en février 2017.

Partenariat stratégique avec Rixos Hotels

Rixos Hotels est l'un des opérateurs de resorts à la plus forte croissance dans la zone Europe Moyen-Orient Afrique, avec une forte présence en Turquie, aux Émirats Arabes Unis, en Égypte, en Russie et en Europe. Grâce à ce partenariat, AccorHotels complète son offre de destinations de loisirs attractives et devient l'un des principaux opérateurs de resorts dans un marché en pleine expansion.

AccorHotels et Rixos Hotels développeront et géreront conjointement les resorts et les hôtels de la marque Rixos dans le monde entier. AccorHotels a déjà intégré à son réseau 15 hôtels emblématiques implantés sur le marché des resorts haut de gamme, et en intégrera huit autres dont trois à Dubaï, Abu Dhabi et aux Maldives d'ici la fin de l'année 2018.

Associant hospitalité turque traditionnelle, une expérience thermale unique dans des lieux idylliques et une atmosphère haut de gamme, les établissements de Rixos Hotels sont connus pour la qualité exceptionnelle de leurs infrastructures, de leurs offres de restauration et de loisirs. Ce partenariat permet donc à AccorHotels d'enrichir encore la gamme de ses offres en exploitant des hôtels situés au sein de grands complexes de loisirs.

Bénéfiques en termes de notoriété, et rééquilibrant le portefeuille de marques du Groupe vers le luxe, ces alliances permettent à AccorHotels d'intensifier sa présence sur des marchés jusqu'alors inexplorés, et ouvrent de nouvelles perspectives de développement.

AccorHotels a par ailleurs signé en octobre 2017 un partenariat stratégique avec la SNCF en vue de développer une nouvelle collection d'hôtels prestigieux sous l'enseigne Orient Express à l'échelle internationale.

Acquisition de 50 % d'Orient Express, en partenariat avec la SNCF

La marque Orient Express est un symbole intemporel de l'art du voyage de luxe, empreint de culture, de splendeur et de raffinement. Avec Orient Express, AccorHotels élargit son offre d'hôtellerie de luxe en défrichant un nouveau champ d'expression de son savoir-faire dans l'art du voyage, et permet à ses clients de bénéficier d'une offre prestigieuse de services et d'expériences exceptionnelles.

Quintessence de l'art du voyage, symbolisée par le train mythique qui a marqué les mémoires, la future collection d'hôtels de prestige proposera une expérience unique, chargée d'histoire, mêlant luxe, exotisme et raffinement de l'Orient et de l'Occident dans des lieux emblématiques.

Exploitées par Orient Express, les sept voitures historiques apporteront également un cadre exceptionnel pour l'organisation de voyage, d'événements et de manifestations privées, en lien avec les autres activités de AccorHotels, comme Potel & Chabot, Noctis ou John Paul.

Toutes ces acquisitions et prises de participations opérées par AccorHotels en 2017, qu'elles concernent l'étoffement de son portefeuille de marques ou la diversification de ses activités, lui permettent ainsi de se constituer un écosystème cohérent d'offres et de services qui lui confèrent de nouveaux leviers de croissance, comme dans les services de proximité.

Diversification dans les services de proximité avec AccorLocal

Fort de l'expertise de John Paul, AccorHotels élargit en effet son modèle économique en devenant pour ses différentes clientèles un spécialiste multiservices dans le domaine du voyage et de la mobilité.

Les 80 millions de clients annuels de AccorHotels se rendent en moyenne trois fois par an dans l'un de ses hôtels. En conséquence, l'enjeu pour le Groupe est d'être présent à toutes les étapes du parcours client de façon à démultiplier les points de contacts et les opportunités d'interagir avec eux, que ce soit à travers les plateformes de location de résidences privées, les chaînes hôtelières, ou les divers services que le Groupe propose à travers son écosystème en gastronomie, conciergerie, divertissement, dans les espaces de travail...

C'est dans cette optique que, marquant une nouvelle étape dans la diversification de ses activités, AccorHotels a lancé AccorLocal en France.

Capitaliser sur le savoir-faire et les actifs hôteliers du Groupe pour proposer de nouveaux services et atteindre de nouvelles clientèles

Depuis 50 ans, les hôtels de AccorHotels accueillent des voyageurs toute l'année et leur proposent les meilleures expériences. Des millions de clients à travers le monde font confiance à son expertise hôtelière. Lorsqu'ils poussent la porte de l'un de ses hôtels, ils ont la certitude d'y trouver à toute heure, un service sur-mesure proposé par plus de 250 000 passionnés au savoir-faire unique dans le domaine de l'accueil et du service.

Implantés dans 99 pays, les hôtels du Groupe se sont jusqu'à présent consacrés à leurs clients en voyage sans imaginer que leur situation géographique pouvait leur conférer un rôle plus large, notamment à l'égard des riverains. Or, les riverains des hôtels du Groupe représentent à l'échelle mondiale environ six fois la population qui voyage, et constitue en tant que tel un levier de croissance considérable.

AccorLocal, et sa palette de services, apparaissent dans ce contexte comme des opportunités intéressantes, pour chaque hôtel du Groupe, de tisser des liens avec les habitants de leur quartier en vue de les sensibiliser à l'écosystème AccorHotels et de les fidéliser à long terme. AccorLocal est aussi l'opportunité de rentabiliser davantage les espaces et le temps d'ouverture des hôtels en augmentant l'activité, notamment en heures creuses.

Des services qui facilitent et enrichissent la vie quotidienne des riverains

Véritables lieux de vie au cœur de la cité, les hôtels voient leurs activités s'élargir à d'autres solutions d'hospitalité.

AccorLocal permet concrètement aux riverains d'accéder en permanence aux services de leurs artisans, commerces de proximité ou autres prestataires au sein des hôtels AccorHotels de leur quartier, et d'accéder à un ensemble de services hôteliers proposés par ces hôtels.

À travers AccorLocal, les hôtels sont dorénavant en mesure de définir l'offre de services qu'ils souhaitent proposer en fonction des besoins locaux identifiés (y compris à travers des partenariats) et de leurs propres relations avec les artisans et commerçants du quartier.

AccorLocal se déploie actuellement dans les principales villes et capitales du monde, proposant déjà à près de 3 000 utilisateurs actifs, via une application d'e-conciergerie dédiée, d'accéder à des centaines de services dans plus de 250 hôtels en France. L'application présente le service alentour sélectionné par le client, pour l'heure souhaitée, et avertit l'hôtel sélectionné et le commerçant de la prestation à préparer. Le Groupe allie ainsi l'expérience locale, le savoir-faire hôtelier et la fluidité du digital, pour proposer aux riverains, aux hôtels et aux commerces de proximité une nouvelle manière d'interagir avec leur quartier.

Dans le prolongement des initiatives prises sur le segment Lifestyle, ces hôtels constitueront rapidement des lieux d'interactions sociales, de vie, d'échanges et de travail, participant pleinement à la vie locale de leur quartier dans l'esprit des *Open House* de Jo&Joe.

En mettant cette richesse au service de la vie des quartiers, AccorHotels invente ainsi un modèle inédit, créateur de lien social et de valeur, à la fois pour les petits commerces, les communautés avoisinantes et pour les hôteliers.

Le modèle de AccorHotels demain

2017, année du 50^e anniversaire de AccorHotels, marque un tournant dans son histoire.

AccorHotels a décidé d'engager également une mutation majeure de son modèle économique en créant les conditions de nouvelles potentialités de développement pour lui-même et pour AccorInvest.

AccorInvest, un partenaire central bientôt distinct de AccorHotels

Propriétaire investisseur historique, AccorHotels se recentre sur un modèle *asset light* à l'instar de ses concurrents qui ont opéré une telle séparation de métiers dans les années 90.

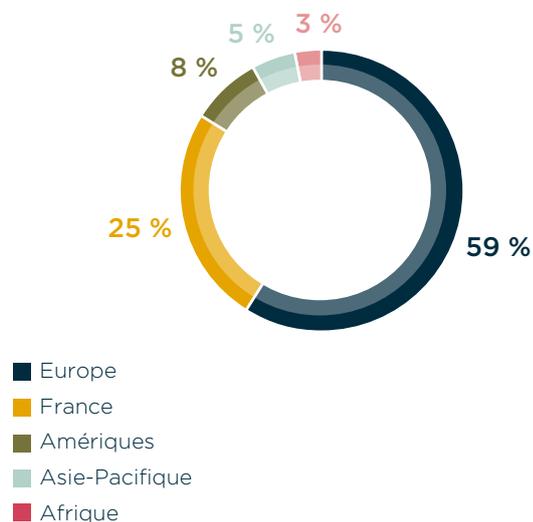
AccorInvest hérite des solides fondamentaux d'HotellInvest

Le pôle HotellInvest s'est fortement transformé depuis novembre 2013, et a vivement contribué à l'amélioration de la performance et de la création de valeur du Groupe.

Désormais restructuré, et constitué d'hôtels attractifs générateurs de cash-flow solides, le portefeuille d'HotellInvest, devenu AccorInvest, produit aujourd'hui des performances comparables à celles des grandes foncières mondiales. Le potentiel de croissance de ce portefeuille reste immense dans une industrie hôtelière européenne encore loin d'être mature.

Répartition du parc hôtelier d'AccorInvest par zone géographique au 31 décembre 2017

(en pourcentage du nombre de chambres)



90 % des hôtels détenus par AccorInvest sont implantés en Europe, marché réputé pour sa stabilité immobilière et des rendements aisément prédictibles.

80 % des emplacements disposent de valorisations peu fluctuantes, en centre-ville ou dans des lieux fortement demandés.

Regroupant à 90 % des hôtels économiques et milieu de gamme opérant sous les marques ibis, Novotel et Mercure, l'activité du portefeuille est soumise à une faible cyclicité.

Enfin, constitué à 60 % d'hôtels détenus en pleine propriété, le parc d'AccorInvest est flexible en termes de gestion, et adaptable aux besoins futurs de restructuration du Groupe.

Par agrégation de l'ensemble des portefeuilles détenus par AccorInvest, la valeur d'actifs brute, correspondant à la juste valeur de l'immobilier pour les hôtels exploités en pleine propriété et à la juste valeur du fonds de commerce pour tous les hôtels, quel que soit leur mode d'exploitation, constitue une estimation fiable de la valeur du Groupe.

Pour rappel, c'est la rotation des actifs qui permet à AccorInvest d'améliorer la valeur de son portefeuille et de son résultat d'exploitation, notamment par la réduction du nombre de contrats de location.

Entre la fin 2013 et la fin 2016, la valeur d'actifs brute d'AccorInvest s'est accrue de 4,5 à 7,6 milliards d'euros, soit de 69 %, résultant des restructurations de portefeuilles pour 1,1 milliard d'euros (2 milliards d'euros d'acquisitions et 800 millions d'euros de cessions) et du développement par achat et construction d'hôtels pour 0,7 milliard d'euros, représentant un montant total d'investissement net de 1,8 milliard d'euros. La performance des actifs s'est fortement améliorée grâce à plus de 600 opérations immobilières. Les foyers de pertes ont été supprimés en cédant des hôtels non rentables, en renégociant des loyers élevés et en rachetant des portefeuilles d'hôtels en location. La gestion dynamique de ces actifs et les restructurations ont ainsi amélioré la valeur du parc d'AccorInvest de 1,5 milliard d'euros. La rentabilité s'est également fortement redressée avec une marge opérationnelle qui atteignait 8,3 % à fin 2016, contre 4 % en 2013.

Entre les restructurations et la création de valeur générée par les résultats des hôtels pour 1,2 milliard d'euros, le Groupe a créé globalement 2,7 milliards de valeur de la fin 2013 à la fin 2016, sur une base d'actifs qui a dans le même temps diminué de 1 500 à moins de 1 200 hôtels.

AccorInvest présente des perspectives de croissance attractives

Si ce redressement, en seulement trois ans, est significatif, le potentiel de croissance de cette activité à cinq ans demeure intact et permet d'escompter l'atteinte d'un excédent brut d'exploitation de 900 millions d'euros (contre 600 millions d'euros à fin 2016), et une marge sur excédent brut d'exploitation de 25 % (contre 15 % à fin 2017). Le portefeuille d'actifs devrait également prospérer d'une valeur d'actifs brute de 6,6 milliards d'euros à fin 2016 à 10 milliards d'euros d'ici 2021.

	HotellInvest 2013		HotellInvest 2016		HotellInvest 2021
Nombre d'hôtels	1 250	↓	1 000	↓	900
Nombre de chambres (milliers)	160	↓	135	↓	100
Chiffre d'affaires (mds €)	4,1	↓	3,9	↓	3,7
Excédent brut d'exploitation (m €)	425	↑	600	↑	900
Marge sur excédent brut d'exploitation	10 %	↑	15 %	↑	25 %
Valeur d'actifs brute (mds €)	4,0	↑	6,6	↑	10
% détenu			58 %		77 %

L'objectif d'AccorInvest à moyen terme est d'atteindre un rendement de 10 % par an, avec pour moitié le versement de dividendes, et pour l'autre la poursuite de l'appréciation de la valeur d'actifs brute de son parc suivant trois axes d'amélioration :

- ▶ la poursuite des restructurations centrées sur les actifs les plus performants, avec encore quelques portefeuilles en location variable pour lesquels des solutions sont en cours ;
- ▶ le repositionnement d'hôtels, avec un plan d'investissement important, pour mettre à niveau de nombreux établissements en fonction de leur emplacement, de l'évolution de l'offre locale et du potentiel de chaque marché. AccorInvest dispose d'ores et déjà d'un plan précis à cet égard, hôtel par hôtel, pour que les rénovations envisagées consolident les parts de marché du Groupe, et soient créatrices de valeur ;
- ▶ la relance du développement, avec de nouvelles constructions et des acquisitions d'actifs implantées dans les endroits clés.

Une cession pour dégager de nouvelles ressources et intensifier la croissance des deux groupes

Depuis la création d'HotellInvest en 2013, AccorInvest a démontré sa capacité à délivrer des résultats probants, conférant une grande crédibilité à ses équipes. À cette expertise établie s'ajoute désormais la stabilité que lui confèrent les contrats de gestion à très long terme conclus avec AccorHotels, pour bâtir sa croissance future.

La filialisation, puis la cession d'AccorInvest à des investisseurs est indispensable aux deux groupes pour leur donner les moyens d'intensifier leur développement.

L'enjeu est de démultiplier leurs capacités d'actions respectives en dégageant des latitudes financières nouvelles qui leur permettront d'œuvrer pleinement dans le sens de leurs intérêts propres, qui sont extrêmement différents de par la nature même de leur métier.

- ▶ AccorHotels devient un Groupe dédié à la génération de cash, avec des marges élevées, comparables à celles de ses principaux concurrents ;
- ▶ AccorInvest se tourne totalement vers le rendement de ses investissements immobiliers et l'optimisation de son parc ;

AccorInvest a besoin de ressources importantes pour poursuivre ses rachats de murs, repositionner et rénover ses hôtels, et en développer de nouveaux. Les besoins de financements pour mener à bien cette stratégie sont élevés. Dans le même temps, AccorHotels doit investir dans ses marques, dans l'acquisition de nouveaux contrats de gestion, dans de nouveaux services, dans le digital...

Outre l'accélération de leur développement, l'accueil de nouveaux investisseurs au sein d'AccorInvest permettra aux deux groupes de renforcer leurs capacités financières pour saisir de nouvelles opportunités de croissance, tout en bénéficiant des synergies très fortes que leur procurent leurs liens d'affaires solides.

AccorHotels et AccorInvest disposeront chacun de structures financières adaptées à leur modèle, avec peu de dettes et peu d'actifs pour AccorHotels, et une structure de bilan plus lourde pour AccorInvest. Les performances de chaque Groupe pourront être mesurées sur la base de critères bien distincts, correspondant à la réalité de leur métier.

Leurs moyens financiers, leur rentabilité et leur croissance seront dorénavant totalement orientés dans l'intérêt de leur modèle respectif, et de la création de valeur au service de leurs actionnaires. La consolidation de leurs leaderships sera appréciée sur la base de valorisations qui refléteront exclusivement la qualité intrinsèque de leur modèle, et de leurs perspectives de croissance.

Processus de filialisation et de cession d'une majorité du capital d'AccorInvest

Structuration du groupe AccorInvest

Les opérations de réorganisation interne à l'échelle mondiale, essentiellement de séparation juridique des activités HotellInvest et HotelServices (plus de 400 filiales concernées) se sont achevées à la fin du 1^{er} semestre 2017, de même que les processus fiscaux ayant conduit à un impact fiscal modéré de 270 millions d'euros, et les processus sociaux. Franches, les discussions avec les instances de représentation du personnel se sont déroulées dans le plus grand respect, la transparence, une grande écoute mutuelle, la responsabilité et le sens de l'intérêt commun.

Le transfert des actifs détenus par les filiales du Groupe en Europe continentale, en Afrique, en Amérique Latine, en Australie, au Japon, à Singapour et au Royaume-Uni, ont été réalisés.

Les actionnaires du Groupe se sont réunis en Assemblée Générale Extraordinaire le 30 juin 2017, et ont approuvé à 99,67 % l'apport à AccorInvest des actifs détenus par Accor SA dans HotellInvest en France, en Belgique et en Espagne, évalués à 817 millions d'euros.

Caractéristiques du groupe AccorInvest

Au terme de ces opérations, AccorInvest compte 30 000 collaborateurs dans 27 pays à travers le monde, et possède 891 actifs immobiliers (128 000 chambres) sur les 1 182 que comptait AccorHotels en propriété et en location. 324 hôtels sont détenus en pleine propriété et 567 sont exploités au travers de contrats de location à loyers fixes et variables.

Les nouveaux contrats de gestion encadrant la relation entre AccorHotels et AccorInvest, notamment les redevances versées par AccorInvest à AccorHotels, ont été formalisés. AccorHotels conserve naturellement les contrats de gestion relatifs à l'exploitation de ces hôtels à très long terme, soit 50 ans (incluant une option de renouvellement de 15 ans) pour les hôtels de Luxe et Haut de gamme, et 30 ans en

moyenne (incluant une option de renouvellement de 10 ans) pour les hôtels des segments milieu de gamme et économique. Les termes du contrat de gestion négociés sont conformes aux pratiques de marché. Pour un meilleur alignement, les redevances seront plus fortement corrélées que précédemment au Résultat brut d'exploitation des hôtels (*incentive fees*), appelé à progresser fortement grâce aux investissements importants qui devraient être engagés pour accroître la performance de l'ensemble des hôtels du portefeuille d'AccorInvest.

Le financement d'AccorInvest a été finalisé auprès d'une vingtaine de banques internationales pour un montant de 3,6 milliards d'euros.

Cession de 55 % d'AccorInvest, effective au 2^e trimestre 2018

Les discussions autour de la cession d'une majorité du capital d'AccorInvest avec des investisseurs de long-terme, français et internationaux, ont donné lieu à la signature d'un accord le 27 février 2018.



Ces investisseurs, composés des fonds souverains Public Investment Fund (PIF) et GIC, des investisseurs institutionnels Crédit Agricole Assurances, Colony NorthStar et Amundi, et d'autres, se portent acquéreurs de 55 % d'AccorInvest.

Cette opération, réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de 6,25 milliards d'euros, reflète pleinement la valeur du portefeuille d'actifs actuel d'AccorInvest.

Les investisseurs voient en AccorInvest un véhicule de croissance attirant, et sont très attachés à la qualité de la signature Accor, à la fois dans le cadre des contrats de gestion long terme qui uniront les sociétés AccorHotels et AccorInvest, et par la présence de AccorHotels au capital d'AccorInvest.

À la réalisation de l'opération, AccorHotels bénéficiera d'un apport de liquidités brut de 4,4 milliards d'euros.

Parallèlement, AccorHotels poursuit sa mue, se diversifie, devenant un groupe de services d'hospitalité spécialiste du voyage et de la mobilité, résolument engagé au service de ses clients et de ses partenaires.

AccorHotels, un groupe généraliste de services d'hospitalité, doté d'un nouveau modèle de croissance

Focalisé sur l'expérience de ses clients dans les différents univers de services qu'il développe pour eux et leur propose, AccorHotels étoffe depuis deux ans le principe d'hospitalité sous trois verticales complémentaires, l'hôtellerie, l'univers du voyage et les services de proximité.

Des investissements disciplinés pour créer un écosystème vertueux

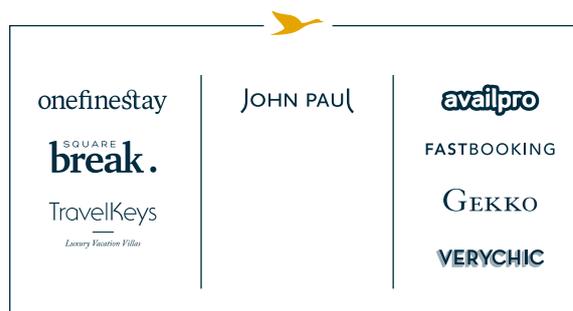
Depuis quatre ans, AccorHotels accélère ses investissements en saisissant les opportunités lui permettant de consolider son *business model*. Ce sont ainsi 6,3 milliards d'euros qui ont été au total investis par le Groupe sur cette période, principalement dans son cœur de métier hôtelier.

En 2014 et 2015, AccorHotels a restructuré fortement son parc hôtelier en investissant dans l'acquisition de portefeuilles d'actifs pour 2 milliards d'euros, soit 30 % des investissements réalisés par le Groupe depuis 2014, aux fins de renforcer son parc d'actifs profitables, et de céder ceux qui ne répondaient pas à ses critères d'investissement. Comme évoqué plus haut, cette politique a eu pour effet de bonifier la valeur globale du parc immobilier d'AccorInvest de 1,5 milliard d'euros.

AccorHotels a par ailleurs conquis des parts de marché auprès de nouvelles clientèles. Le Groupe a acquis ou s'est allié à de nouvelles marques qui l'ont renforcé sur le segment Luxe/Haut de gamme. Depuis 2014, AccorHotels a investi 2,8 milliards d'euros dans les acquisitions de Fairmont, Raffles et Swissôtel, mais aussi de Mama Shelter, BHG et Mantra. Des partenariats stratégiques ont parallèlement été conclus avec Huazhu, 25hours, Orient Express, Banyan Tree et Rixos. L'enjeu pour AccorHotels est ainsi de renforcer ses positions géographiques en se repositionnant sur les segments à forte valeur ajoutée. Ces investissements dans l'hôtellerie ont représenté 60 % des sommes investies par le Groupe ces quatre dernières années, soit 3,7 milliards d'euros.



AccorHotels a également engagé 600 millions d'euros dans des activités nouvelles, considérées comme des relais de croissance futurs pour le Groupe. Représentant 10 % des investissements réalisés par AccorHotels ces quatre dernières années, ces opérations lui ont permis d'enrichir ses offres d'hébergement de services personnalisés (John Paul) et de services novateurs dans l'événementiel, la gastronomie et le divertissement (Noctis et Potel & Chabot). Le Groupe a également étendu ses activités d'hébergement à la location de résidences privées (onefinestay, Travel Keys et Squarebreak), aux espaces de travail collaboratifs (Nextdoor), et s'est diversifié dans les services digitaux pour l'hôtellerie indépendante (Fastbooking et Availpro) et dans des activités de distribution telles que la vente privée d'hôtels et de séjours de luxe (VeryChic), et la réservation hôtelière pour clientèle d'affaires (Gekko).



Chacun de ces leviers concourt à la construction d'un écosystème vertueux, composé d'activités complémentaires qui s'enrichissent les unes les autres, au premier rang desquelles l'hôtellerie.

L'hôtellerie du Groupe : nouvelle physionomie d'HotelServices

Le modèle hôtelier de AccorHotels a beaucoup évolué ces dernières années et évoluera comme jamais en 2018 pour se recentrer quasi exclusivement sur la gestion et la franchise d'hôtels.

Un recentrage des activités hôtelières sur les contrats de gestion et de franchise

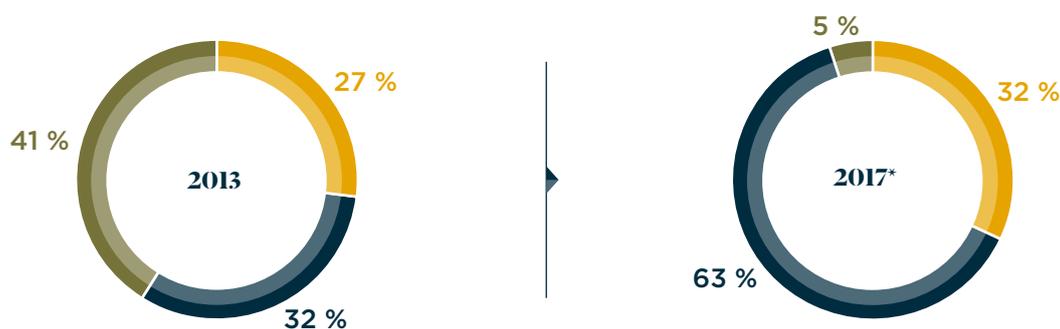
Entre 2013 et 2017, le parc de AccorHotels a augmenté de près d'un tiers, et a dans le même temps été restructuré en privilégiant la gestion et la franchise.

En 2018, le Groupe parachève cette politique en se dessaisissant de la quasi-totalité de ses actifs en location et propriété, qui représentent encore, avant déconsolidation d'AccorInvest,

plus d'un tiers de son parc. Après cette opération, le parc hôtelier de AccorHotels sera composé à 95 % d'hôtels exploités sous contrat de gestion et de franchise (contre 59 % en 2013), et de 5 % d'hôtels en location et propriété (contre 41 % en 2013).

Parc hôtelier par mode d'exploitation aux 31 décembre 2013 et 2017

(en pourcentage du nombre de chambres)



- Management
- Franchise
- Propriété & location

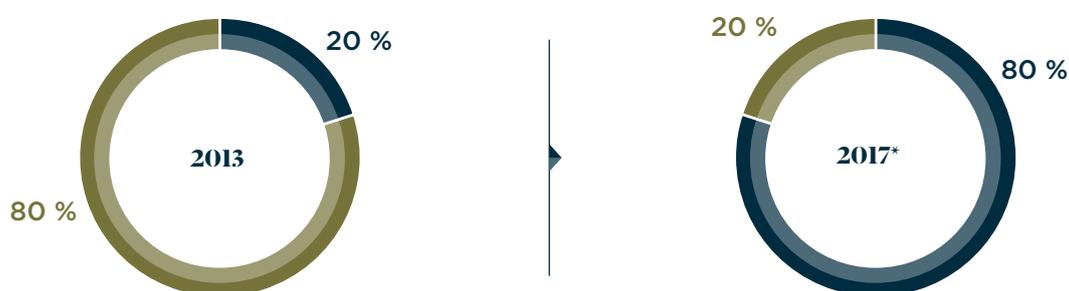
(*) Après déconsolidation d'AccorInvest.

De même concernant le chiffre d'affaires du Groupe dont 20 % étaient réalisés en 2013 par des hôtels exploités sous contrat de gestion et de franchise, tandis que 80 % l'étaient par des hôtels en location et propriété. Cette proportion s'inversera

complètement après déconsolidation d'AccorInvest avec 80 % du chiffre d'affaires générés par des hôtels exploités en gestion et franchise, et plus que 20 % générés par des hôtels en location et propriété.

Ventilation du chiffre d'affaires par mode d'exploitation aux 31 décembre 2013 et 2017

(en pourcentage du nombre de chambres)



- Franchise & Management
- Propriété & location

(*) Après déconsolidation d'AccorInvest.

La cession de 55 % d'AccorInvest finalise ainsi la transformation du Groupe AccorHotels en changeant la nature même de son modèle, dorénavant beaucoup plus léger et agile.

Une répartition plus équilibrée des résultats du Groupe

Ce recentrage rééquilibrera dans le même temps le poids des régions dans le chiffre d'affaires et dans l'excédent brut d'exploitation du Groupe, et en améliorera le profil défensif.

Le poids de l'Europe (France incluse) dans le chiffre d'affaires diminuera de 74 % à 56 %, au profit des zones émergentes qui progresseront de 26 % à 44 %.

Ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique aux 31 décembre 2013 et 2017

(en pourcentage du nombre de chambres)



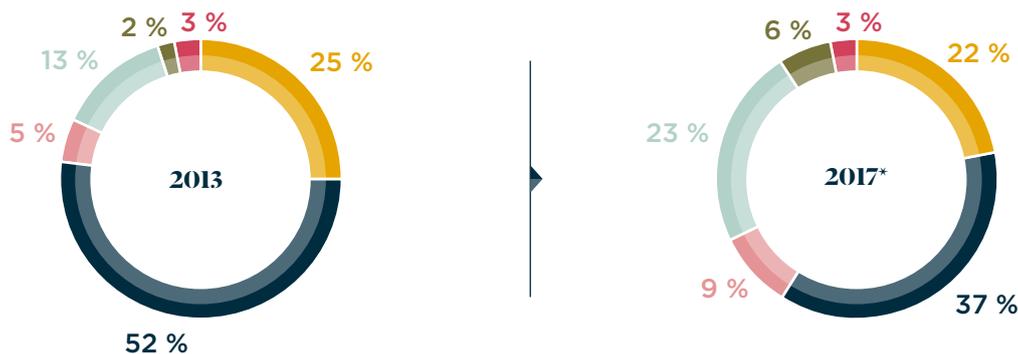
- France & Suisse
- Europe
- Afrique & Moyen-Orient
- Asie-Pacifique
- Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes
- Amérique du Sud

(*) Après déconsolidation d'AccorInvest.

De même s'agissant de l'excédent brut d'exploitation généré à 77 % par l'Europe et à 23 % par les zones émergentes ; leur part respective représentera 59 % et 41 % après déconsolidation d'AccorInvest.

Ventilation de l'excédent brut d'exploitation par zone géographique aux 31 décembre 2013 et 2017

(en pourcentage du nombre de chambres)



- France & Suisse
- Europe
- Afrique & Moyen-Orient
- Asie-Pacifique
- Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes
- Amérique du Sud

(*) Après déconsolidation d'AccorInvest.

Anticipant dès 2018 un développement annuel organique de 45 000 chambres en rythme de croisière, le Groupe affichera désormais une plus forte corrélation de la croissance de ses redevances avec celles de son réseau et des revenus par chambre observés dans ses zones d'implantation.

Son développement continuera d'être privilégié dans le segment Luxe/Haut de gamme, plus rémunérateur, et déjà premier contributeur en termes de chiffre d'affaires.

Objectif de croissance de AccorHotels à cinq ans

L'évolution du *business model* de AccorHotels sert une ambition forte de doubler son excédent brut d'exploitation (EBE) à 1,1 milliard d'euros d'ici 2021, en faisant reposer 70 % de la croissance future de ses résultats sur l'hôtellerie et 30 % sur ses nouvelles lignes de métiers. À l'EBE de 500 millions d'euros réalisés en 2016, 350 millions d'euros seront donc ajoutés par l'hôtellerie d'ici 2021 et 150 millions d'euros par les nouvelles initiatives, représentant près de 15 % de l'EBE à cette échéance.

Les investissements visant à étendre et renforcer les différents leaderships du Groupe se poursuivront sur la base d'indicateurs financiers précis (EPS, EBITDA, ROCE, FCF), que ce soit pour accélérer le développement de AccorHotels dans des marchés ou des segments spécifiques, ou pour compléter ses offres de services.

Les sociétés de taille moyenne seront ciblées prioritairement pour leur potentiel de rentabilité, de croissance, d'intégration et d'enrichissement de l'écosystème du Groupe.

AccorHotels engagera une majorité de ses investissements dans le développement d'HotelServices, dans la croissance des Actifs Hôteliers et les initiatives digitales, et consacra 10 % de ses investissements aux nouvelles activités.

Un modèle économique élargi, doté d'une structure financière renforcée

Nombreux sont les leviers stratégiques actionnés depuis quatre ans pour transformer AccorHotels en profondeur, et renforcer ses leaderships dans un secteur hôtelier très concurrentiel :

- ▶ diversification des produits (hôtels, résidences, appartements, espaces de bureau...);
- ▶ élargissement des clientèles (loisirs, affaires, *millennials*, hôteliers indépendants, riverains);
- ▶ élargissement du portefeuille de marques, diversification des offres de services;
- ▶ consolidation des leaderships géographiques, renforcement dans les zones en forte croissance;
- ▶ renforcement dans le segment Luxe/Haut de gamme, dans les nouveaux segments;
- ▶ innovations digitales dans les hôtels, la distribution et le CRM...

AccorHotels densifie inlassablement son réseau et verrouille ses leaderships grâce à un développement dynamique et à une optimisation de sa couverture dans l'ensemble des zones et des segments. Dans le même temps, le Groupe consolide ses multiples expertises d'opérateur de services d'hospitalité en élaborant peu à peu un écosystème riche d'activités et de services cohérents, lui permettant de proposer des expériences personnalisées novatrices et exclusives.

En cédant 55 % d'AccorInvest, AccorHotels réduit significativement le nombre d'actifs détenus par le Groupe en propriété et en location, ainsi que la dette contractée pour les financer. Dans sa forme *asset light*, AccorHotels n'engagera plus que très peu d'investissements dans l'immobilier et bénéficiera d'une structure de coûts allégée, assise sur un modèle de redevances optimisé. Le Groupe sera ainsi moins exposé aux retournements de cycles économiques.

Cette cession lui permettra également de disposer d'un apport de trésorerie brut de 4,4 milliards d'euros qui renforcera sa structure financière et lui permettra de poursuivre ses opérations de croissance externe et de diversification dans des activités adjacentes à fort potentiel. Ces liquidités lui permettront en outre de procéder au cours des deux prochaines années à des rachats d'actions propres représentant environ 10 % de son capital.

Grâce à ces liquidités et à son nouveau modèle, AccorHotels disposera d'une flexibilité financière forte, confortée par des cash-flows structurellement plus importants. Ses capacités d'investissements et de retour aux actionnaires s'en trouveront également renforcées.

Une nouvelle politique de distribution de dividendes sera mise en œuvre dès 2018, directement liée à la profitabilité du cycle d'exploitation et à la création de valeur du Groupe. Le dividende ne sera donc plus établi sur la base du Résultat courant après impôt, mais sur le *Recurring free cash-flow* auquel un taux de distribution de 50 % sera appliqué. À l'avenir, tout en veillant à la qualité de son profil de crédit et de sa notation, le Groupe affectera l'excès de cash-flow généré à de nouvelles opérations de croissance ou à des retours additionnels aux actionnaires.

Dans ce contexte, fort de ses atouts historiques, et désormais plus agile, innovant et enrichi autour de son cœur de métier, AccorHotels est confiant sur sa capacité à intensifier sa croissance dans les prochaines années. Toutes les opérations menées ces dernières années pour le rendre plus fort en étant plus présent dans la vie quotidienne de ses clients, plus rentable et plus créateur de valeur, portent d'ores et déjà leurs fruits en 2017, et permettent d'aborder le futur avec confiance.

COMPTES RÉSUMÉS

Compte de résultat consolidé résumé

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2017
Chiffre d'affaires	1 646	1 937
Charges d'exploitation	(1 139)	(1 311)
Excédent brut d'exploitation	506	626
Amortissements et provisions	(109)	(134)
Résultat d'exploitation	397	492
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	6	28
Produits et charges non courants	(96)	(107)
Résultat opérationnel	307	413
Résultat financier	(117)	(54)
Impôts sur les résultats	2	51
Résultat net des activités poursuivies	193	411
Résultat net des activités non poursuivies	106	71
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	299	481
▸ Dont part du Groupe	265	441
▸ Dont part des intérêts minoritaires	33	40

<i>(en euros)</i>	2016	2017
Résultat net dilué par action	0,88	1,40
Dividende par action	1,05	1,05 ⁽¹⁾

(1) Dividende ordinaire proposé par le Conseil d'administration et soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2018.

Bilans consolidés résumés

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2016	Déc. 2017
Écarts d'acquisition	1 496	1 500
Immobilisations incorporelles	2 401	2 302
Immobilisations corporelles	562	662
Immobilisations financières	844	830
Actifs d'impôts différés	233	124
Actif non courant	5 545	5 430
Actif courant	1 861	1 821
Actifs destinés à être cédés	4 457	4 824
ACTIF	11 864	12 076

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2016	Déc. 2017
Capitaux propres part Groupe	5 658	5 485
Capitaux propres	5 925	5 826
Passif non courant	2 907	3 287
Passif courant	1 855	1 431
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	1 177	1 532
PASSIF	11 864	12 076

Résultats de Accor SA

Le **chiffre d'affaires** de la société Accor atteint 915,1 millions d'euros à fin décembre 2017 contre 894,8 millions d'euros à fin décembre 2016 pour l'ensemble de ses activités. Cette augmentation de 2,3 %, soit 20,3 millions d'euros, s'explique par l'augmentation des redevances facturées pour 28,1 millions d'euros et l'augmentation des prestations de services pour 22,1 millions d'euros, compensant ainsi la diminution des produits de locations immobilières résultant, pour 29,9 millions d'euros, de la politique de gestion d'actifs immobiliers engagée et de la filialisation AccorInvest.

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

Au 31 décembre 2017, **les reprises de provisions, transferts de charges et autres produits** atteignent 64,7 millions d'euros contre 65,6 millions d'euros en décembre 2016. Cette diminution de 0,9 million d'euros s'explique notamment par une baisse de la valeur des productions immobilisées pour 16,3 millions d'euros compensée par des reprises de provision pour retraite pour 8,9 millions d'euros, des transferts de charge des frais d'émission d'emprunt obligataire pour 4,1 millions d'euros et des dotations de provision pour créances et litiges pour 1,2 million d'euros.

Les **charges d'exploitation** s'élèvent à 1 043,9 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 1 020,1 millions d'euros à fin décembre 2016. Cette augmentation s'explique par des dotations d'exploitation en hausse de 17 millions d'euros, dont 7 millions d'euros de dotation aux provisions de restructuration, 3 millions d'euros de dotation aux provisions de créances douteuses et 8 millions d'euros de dotations aux amortissements. Les charges d'exploitation varient de 3 millions d'euros suite à l'augmentation des honoraires des projets spéciaux pour 34 millions d'euros dont 28 millions d'euros relatifs au projet Booster et à la diminution des honoraires du Plan Digital pour 31 millions d'euros.

Le **résultat d'exploitation** au 31 décembre 2017 se traduit par une perte de 64,0 millions d'euros contre une perte de 59,7 millions d'euros à fin décembre 2016, soit une augmentation de 4,3 millions d'euros.

Le **résultat financier** à fin décembre 2017 affiche un profit de 1 935,9 millions d'euros contre 28,9 millions d'euros en décembre 2016, soit une augmentation de 1 907,3 millions d'euros principalement liée à l'augmentation des versements de dividendes par ses filiales.

Le montant des dividendes versés à fin décembre 2017 s'élève à 2 303,5 millions d'euros contre 134,9 millions d'euros à fin décembre 2016. Cette augmentation est liée aux opérations de restructuration Booster dont 994,5 millions d'euros de dividendes versés par Accor UK et 367,7 millions d'euros d'apport distribution de AccorInvest Belgium.

L'ensemble des **dotations et reprises de provisions financières**, principalement pour dépréciation des filiales, a représenté une charge nette de 277,2 millions d'euros à fin 2017, contre un profit net de 10,1 millions d'euros en 2016. Les dotations les plus significatives concernent les titres des sociétés Turambar pour 94,8 millions d'euros, CIWLT pour 50,4 millions d'euros et SCI Blanche Neige pour 44,4 millions d'euros. Les reprises les plus significatives concernent AccorHotels Spain pour 9,0 millions d'euros, Risma pour 8,5 millions d'euros et SIHM pour 5,5 millions d'euros.

Le **résultat courant avant impôt** présente un bénéfice de 1 871,9 millions d'euros contre une perte de 30,7 millions d'euros à fin décembre 2016.

Le **résultat exceptionnel** fait apparaître un bénéfice de 1 766,2 millions d'euros fin décembre 2017 contre une perte de 2,1 millions d'euros au 31 décembre 2016. Cette augmentation est liée aux opérations de cessions d'immobilisations financières dans le cadre du projet Booster, générant 5 161,3 millions d'euros de produits de cessions et 340,2 millions d'euros de reprise de provisions sur titres compensés par 3 856,6 millions d'euros de charges de cession.

Au 31 décembre 2017, **l'impôt sur les bénéfices** se traduit par un boni de 19,8 millions d'euros et un produit d'impôt de 40,1 millions d'euros (incluant la contribution de 3 % sur les bénéfices distribués à hauteur de 4,6 millions d'euros), contre à la fois un boni de 31,5 millions d'euros et une charge d'impôt de 8,0 millions d'euros, au 31 décembre 2016.

Le **résultat net** de la société Accor au 31 décembre 2017 affiche un bénéfice de 3 698,0 millions d'euros contre une perte de 9,3 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Résultats des cinq derniers exercices clos de Accor SA

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2014	2015	2016	2017
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	684	696	706	854	870
Nombre d'actions émises	228 053 102	231 836 399	235 352 425	284 767 670	290 122 153
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	807	825	881	895	915
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	124	261	209	(879)	3 596
Impôts sur les bénéfices	(20)	(14)	(20)	(24)	(60)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	101	239	130	(9)	3 698
Montant des bénéfices distribués	183	220	235	299	305
Résultats par action <i>(en euros)</i>					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,63	1,18	0,97	(3,01)	12,60
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	0,44	1,03	0,55	(0,03)	12,75
Dividende net attribué à chaque action	0,80	0,95	1,00	1,05	1,05 ⁽¹⁾
Personnel					
Nombre de salariés	1 051	1 033	1 145	1 275	1 285 ⁽²⁾
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	158	146	133	149	152

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 20 avril 2018 au titre de l'année 2017 sur une base de 290 122 153 actions au 31 décembre 2017.

(2) Effectif au 31 décembre 2017 à la charge de Accor SA.



ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 20 AVRIL 2018

Les actionnaires sont convoqués en Assemblée Générale Mixte le **vendredi 20 avril 2018 à 10 heures au Novotel Paris Est - 1, avenue de la République - 93177 Bagnolet**, à l'effet de délibérer sur l'ordre du jour suivant :

À CARACTÈRE ORDINAIRE

Première résolution : Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017

Deuxième résolution : Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017

Troisième résolution : Affectation du résultat et distribution d'un dividende

Quatrième résolution : Fixation du montant annuel des jetons de présence

Cinquième résolution : Approbation du renouvellement d'engagements réglementés au profit de Monsieur Sébastien Bazin

Sixième résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (*say on pay ex post*)

Septième résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sven Boinet au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (*say on pay ex post*)

Huitième résolution : Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général de la Société au titre de l'exercice 2018 (*say on pay ex ante*)

Neuvième résolution : Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Directeur général délégué de la Société au titre de l'exercice 2018 (*say on pay ex ante*)

Dixième résolution : Approbation de la cession du contrôle d'AccorInvest Group SA

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

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

À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

Treizième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social au profit de salariés adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise

À CARACTÈRE ORDINAIRE

Quatorzième résolution : Pouvoirs pour formalités



PRÉSENTATION DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 20 AVRIL 2018

APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017

La **première résolution** a pour objet d'approuver les comptes sociaux de la société Accor pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 ainsi que le rapport sur lesdits comptes, tels qu'ils ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa séance du 20 février 2018, se traduisant par un résultat de 3 698 091 292,10 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 2017.

La **deuxième résolution** porte sur l'approbation des comptes consolidés du groupe AccorHotels pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, se traduisant par un chiffre d'affaires consolidé de 1 937 millions d'euros et un résultat net part du Groupe de 441 millions d'euros.

Le détail de ces comptes annuels figure dans le Document de référence 2017 de la Société.

AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE ET DISTRIBUTION D'UN DIVIDENDE

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

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale d'approuver la distribution d'un dividende d'un montant de 1,05 euro par action. Si l'Assemblée Générale approuve cette

proposition, ce dividende sera détaché le 11 mai 2018 et mis en paiement le 15 mai 2018.

Cette distribution est éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3-2° du Code général des impôts pour ceux des actionnaires qui peuvent en bénéficier.

FIXATION DU MONTANT ANNUEL DES JETONS DE PRÉSENCE

Il est proposé dans le cadre de la **quatrième résolution** de porter l'enveloppe annuelle des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'administration, pour l'exercice 2018 et pour les exercices ultérieurs, à 1 320 000 euros.

Cette revalorisation, qui permet de renforcer l'attractivité du Conseil d'administration et d'aligner la Société avec les pratiques des sociétés du CAC 40, tient compte de la forte implication et du haut niveau d'engagement des Administrateurs de la Société, notamment dans le contexte

de transformation du Groupe. Il est rappelé que sur l'année écoulée, le Conseil d'administration s'est réuni 15 fois, et que les 5 Comités spécialisés du Conseil se sont pour leur part réunis 15 fois au total, soit 30 réunions sur l'année pour le Conseil et les Comités.

Il est précisé que les principes de répartition de ces jetons, figurant dans le Règlement intérieur de la Société et prévoyant une répartition majoritairement fonction de l'assiduité, ne seront pas modifiés.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

La **cinquième résolution** porte sur l'approbation du renouvellement des engagements réglementés visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce au bénéfice de Monsieur Sébastien Bazin, autorisés par le Conseil d'administration et faisant l'objet d'un rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

Le mandat de Président-directeur général de Monsieur Sébastien Bazin ayant été renouvelé par l'Assemblée Générale du 5 mai 2017 pour une durée de trois ans, le Conseil d'administration a renouvelé à l'identique :

- ▶ l'indemnité de cessation du mandat social de Monsieur Sébastien Bazin ; et
- ▶ les engagements pris à son égard en matière de régime de retraite supplémentaire à caractère additif des cadres dirigeants du Groupe et d'assurance chômage.

En cas de départ contraint, c'est-à-dire en cas de révocation de son mandat de Président-directeur général, sauf pour faute grave ou lourde, ou de non-renouvellement de son mandat d'Administrateur, Monsieur Sébastien Bazin percevra une indemnité correspondant à deux fois la totalité de sa rémunération fixe et variable perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, il est précisé que le versement des indemnités de départ au Président-directeur général est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Le paiement de l'indemnité est subordonné à l'atteinte des critères de performance suivants :

- ▶ retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ;
- ▶ *Free Cash Flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
- ▶ taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- ▶ si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;

- ▶ si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;

- ▶ si aucun ou un seul des trois critères est rempli, aucune indemnité n'est due.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé de faire bénéficier Monsieur Sébastien Bazin du dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe. Au titre de ce régime et en cas de départ du Groupe avant la liquidation de leur retraite, et sauf exceptions prévues par la loi, les participants ne conservent que les droits issus du régime à cotisations définies (soit une cotisation annuelle versée par l'employeur d'un montant maximum de 5 % de cinq plafonds annuels de la Sécurité sociale) et perdent les droits issus du régime à prestations définies.

La rente dont serait susceptible de bénéficier Monsieur Sébastien Bazin lors de la liquidation de sa retraite ne pourra excéder 30 % de sa rémunération de fin de carrière et le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) est plafonné à 35 % de la moyenne des trois rémunérations les plus élevées (fixe plus variable) constatées au cours des dix dernières années de participation au régime. Aucune rente au titre du régime à prestations définies ne sera due si Monsieur Sébastien Bazin compte moins de cinq années de participation à ce régime.

Conformément à la loi, le versement de la rente au titre de ce régime est soumis à l'atteinte de conditions de performance annuelles fixées par le Conseil d'administration, à savoir pour 2018 :

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

Enfin, le Conseil d'administration a autorisé la souscription auprès de l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise - GSC, d'une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier Monsieur Sébastien Bazin d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Les indemnités seraient versées à compter du trente et unième jour de chômage continu. La durée de l'indemnisation maximale est de 24 mois.

APPROBATION DES ÉLÉMENTS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017 À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ (SAY ON PAY EX POST)

En application des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, il est proposé aux actionnaires d'approuver, dans le cadre des **sixième** et **septième résolutions**, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, à Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général de la Société et à Monsieur Sven Boinet, Directeur général délégué, tels qu'ils sont présentés en annexe du présent rapport (**Annexe 1**).

Il est précisé que le versement des éléments de rémunération variable dus à Monsieur Sébastien Bazin et à Monsieur Sven Boinet au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 est conditionné à l'approbation, respectivement, des **sixième** et **septième résolutions**.

APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 (SAY ON PAY EX ANTE)

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, il est proposé d'approuver, par le vote des **huitième et neuvième résolutions**, les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général et au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2018. Ces principes et critères sont présentés dans le chapitre 3.1.4 du Document de référence 2017, relatif à la politique de rémunération.

Il est précisé que, conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, si l'une ou l'autre de ces résolutions n'était pas approuvée, la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017 continuerait de s'appliquer.

APPROBATION DE LA CESSIION DU CONTRÔLE D'ACCORINVEST GROUP SA À DES TIERS INVESTISSEURS

Le 30 juin 2017 a été finalisée, avec le vote positif de 99,67 % des actionnaires de la Société, la création de sa filiale AccorInvest Group SA (« AccorInvest »), dédiée à l'activité de propriétaire exploitant de fonds de commerce hôteliers et gestionnaire des actifs immobiliers qui leur sont liés.

La seconde étape consiste à présent à céder le contrôle d'AccorInvest qui sortira du périmètre de consolidation du groupe AccorHotels, tout en conservant une participation minoritaire importante dans le capital d'AccorInvest. À cette fin, le groupe AccorHotels a engagé un processus de recherche et de sélection d'investisseurs ayant une stratégie d'investissement à long terme.

Ainsi, à la suite d'une phase d'audit, différents investisseurs (mentionnés au paragraphe « Description du processus de sélection des investisseurs » ci-dessous) sont entrés en négociation avec le groupe AccorHotels et ont souscrit en faveur de ce dernier des engagements fermes (les « **Engagements** »), auxquels est annexée la documentation juridique ayant vocation à être signée prochainement, en particulier le contrat de cession, le pacte d'actionnaires relatif à AccorInvest, le contrat de gestion hôtelière type ainsi que le contrat de partenariat. Ces deux derniers contrats organisent les relations commerciales à long terme entre les groupes AccorHotels et AccorInvest.

Les Engagements portent sur l'acquisition de 55 % du capital d'AccorInvest (la « **Cession** »). Le groupe AccorHotels a consenti une exclusivité de négociation et de cession aux Investisseurs ayant souscrit ces Engagements et s'est engagé à verser un dédommagement maximum global de 57,9 millions d'euros au titre des coûts et frais engagés par les Investisseurs dans l'hypothèse où AccorHotels déciderait de ne pas signer le contrat de cession après avoir reçu l'avis des instances représentatives du personnel.

Au vu des Engagements reçus, la procédure d'information-consultation des représentants du personnel d'Accor sur le projet d'ouverture du capital d'AccorInvest a été engagée. À l'issue de cette procédure, le Conseil d'administration d'Accor se réunira pour autoriser, le cas échéant et après avoir pris connaissance de l'avis rendu par les instances représentatives du personnel, la signature du contrat de cession, qui serait alors signé par toutes les parties. En parallèle, certaines procédures ont été lancées et sont actuellement en cours afin d'obtenir, dans certains pays, les autorisations des autorités compétentes en matière de contrôle des investissements étrangers.

La consultation des actionnaires de la Société sur la Cession est recommandée par l'Autorité des Marchés Financiers (l'« **AMF** »), dans sa Position-Recommandation DOC n° 2015-05 relative à l'acquisition et la cession d'actifs significatifs ainsi que par l'article 5.4 du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Afep-Medef (le « **Code Afep-Medef** »). Il est ainsi recommandé à toute société cotée de consulter l'assemblée générale des actionnaires préalablement à la cession, en une ou plusieurs fois, d'actifs représentant au moins la moitié des actifs totaux de la société en moyenne sur les deux exercices précédents, soit dès lors qu'au moins deux des ratios suivants calculés en moyenne sur les deux exercices précédents sont atteints ou dépassés :

- ▶ le chiffre d'affaires réalisé par les actifs ou activités cédés rapporté au chiffre d'affaire consolidé de la Société ;
- ▶ le prix de cession des actifs rapporté à la capitalisation boursière du Groupe ;
- ▶ la valeur nette des actifs cédés rapportée au total de bilan consolidé de la Société ;
- ▶ le résultat courant avant impôts généré par les actifs ou activités cédés rapporté au résultat courant consolidé avant impôt de la Société ;
- ▶ les effectifs salariés de l'activité cédée rapportés aux effectifs mondiaux du Groupe.

Dans la mesure où, dans le cadre de la Cession, le premier ratio (chiffre d'affaires réalisé par les actifs ou activités cédés) et le cinquième ratio (effectifs salariés de l'activité cédée), calculés en moyenne sur les deux exercices précédents, seront atteints ou dépassés, l'Assemblée générale des actionnaires a vocation à être consultée sur la Cession, dans les conditions de quorum et de majorité prévues pour les assemblées générales ordinaires, et il vous est proposé dans la **dixième résolution** d'émettre un avis favorable sur celle-ci.

Il est prévu que la réalisation définitive de la Cession intervienne avant la fin du second trimestre 2018.

Le contrat de cession serait conclu sous la condition de l'avis consultatif favorable de l'Assemblée générale sur la Cession ; cette condition étant stipulée au seul bénéfice d'Accor, les Investisseurs ne pourraient s'en prévaloir et Accor pourrait y renoncer. Il n'est pas prévu de procéder à une nouvelle consultation des actionnaires si les termes de la Cession venaient à évoluer sans en remettre en cause ses éléments essentiels.

Recommandation du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a examiné, avec l'assistance d'une banque d'affaires, le projet de Cession au regard des termes des Engagements souscrits par les Investisseurs.

La banque d'affaires retenue par le Conseil d'administration a établi un rapport sur les éléments financiers du projet de Cession. Elle a conduit des travaux d'évaluation en utilisant une méthodologie multicritères classique associant notamment les multiples boursiers, les multiples de transaction, le taux de rendement interne et les flux de trésorerie actualisés. Sur la base de ces évaluations, elle a conclu que les conditions de la Cession étaient en ligne avec les évaluations retenues pour des opérations comparables.

Le Conseil a considéré que les principaux termes et conditions des Engagements adressés à Accor étaient acceptables et permettaient ainsi une entrée en négociation exclusive avec les Investisseurs.

En conséquence, le Conseil d'administration, compte tenu de l'intérêt stratégique et des conditions de la Cession, a décidé, le 18 février 2018, d'autoriser la Société à contresigner les Engagements et à publier un communiqué de presse relatif à la transaction.

Présentation générale de la Cession

Justification stratégique de la Cession

La Cession permettra au groupe AccorHotels de se doter des moyens et marges de manœuvre pour accélérer sa croissance dans son cœur de métier, de financer ses différents projets de développement et de compléter son offre par des acquisitions ciblées pour renforcer ses parts de marché, à l'instar de la récente opération d'acquisition du groupe Mantra.

En parallèle, la Cession permettra à AccorInvest d'optimiser sa stratégie de développement de son parc hôtelier. Accompagné par des partenaires de long terme, AccorInvest pourra bénéficier d'une capacité d'emprunt importante et à des conditions financières compétitives pour financer son développement, la restructuration de son portefeuille, les rénovations de son parc hôtelier et l'acquisition d'hôtels, et ce dans de meilleures conditions que si cet effort financier pesait sur Accor seule.

Enfin AccorHotels projette de mettre en œuvre, sur deux ans, un programme de rachat d'actions qui porterait sur un maximum de 1,350 milliard d'euros, soit 10 % du capital du Groupe sur la base de la capitalisation boursière actuelle.

Description du processus de sélection des investisseurs

Le groupe AccorHotels, par l'intermédiaire de ses banques conseils, s'est rapproché d'investisseurs long-terme : compagnies d'assurance, fonds souverains, gestionnaires d'actifs ou fonds de pension en vue de leur proposer d'investir au capital d'AccorInvest.

Au cours de ce processus de Cession, les investisseurs potentiels ont pu réaliser des audits financiers, opérationnels et juridiques, ce après avoir signé des accords de confidentialité et ont fait part à la Société de leur intérêt pour l'acquisition d'une partie du capital d'AccorInvest. Les principaux investisseurs s'étant engagés à prendre une participation directe au capital d'AccorInvest sont deux fonds souverains, à savoir Public Investment Fund, fonds souverain d'Arabie Saoudite, et GIC Private Limited, fonds souverain de Singapour, ainsi qu'un investisseur institutionnel, à savoir Predica et deux gestionnaires d'actifs, à savoir Colony NorthStar et Amundi Immobilier, aux côtés d'autres investisseurs engagés à investir pour des montants moindres (« les Investisseurs »).

Cession de la majorité du capital d'AccorInvest - Principaux termes du contrat de cession

Le projet de contrat de Cession prévoit que les Investisseurs se porteront acquéreurs de 55 % du capital social d'AccorInvest.

Le prix d'acquisition sera déterminé sur la base d'une valeur d'entreprise d'AccorInvest fixée à 6,25 milliards d'euros et permettra à Accor de retirer de la Cession un apport de liquidités brut de 4,4 milliards d'euros, en ce compris le remboursement de son avance en compte courant à AccorInvest. Ce prix pourra faire l'objet d'ajustements usuels.

Le contrat de cession prévoit par ailleurs diverses garanties consenties par le cédant, conformément à la pratique usuelle dans ce type d'opération.

La réalisation de la Cession est soumise à des conditions suspensives limitées ayant pour l'essentiel trait à la mise en place de lignes de financement bancaires au bénéfice d'AccorInvest, à l'absence d'événement significatif défavorable, à l'obtention des autorisations requises en vertu du contrôle des investissements étrangers, ainsi qu'au vote consultatif de la présente assemblée, étant rappelé qu'Accor pourrait renoncer à cette dernière condition. À l'issue de la Cession, le capital d'AccorInvest, serait détenu par les Investisseurs à hauteur de 55 % et par Accor à hauteur de 45 %.

Principaux termes du pacte d'actionnaires relatif à AccorInvest

Le projet de pacte d'actionnaires vise à régir les relations entre les investisseurs et Accor. Il comporte principalement des stipulations relatives à la gouvernance d'AccorInvest, ainsi qu'à la détention, au transfert et à la liquidité des titres d'AccorInvest.

Il est prévu que la direction générale d'AccorInvest soit assurée par Monsieur John Ozinga, son actuel directeur général, nommé pour un mandat initial de trois ans à compter de la Cession. Un conseil d'administration serait mis en place et serait constitué (i) d'administrateurs représentant les Investisseurs (en fonction du montant de leur investissement) et (ii) d'administrateurs représentant Accor (dans la limite

de 30 % des administrateurs composant le conseil). Le conseil d'administration aurait pour objet de gérer les grandes orientations de l'entreprise et devrait notamment se prononcer sur les décisions importantes concernant le groupe AccorInvest. Par ailleurs, Accor conserverait 45 % du capital d'AccorInvest, mais ne disposerait que de 30 % des droits de vote en assemblée générale en vertu d'une clause du pacte d'actionnaires limitant ses droits de vote.

Le pacte prévoit, en outre, les clauses usuelles pour ce type d'opération en matière de transfert de titres et de liquidité, à savoir, notamment, un droit de premier refus, un droit de sortie conjointe proportionnelle et totale, ainsi qu'une obligation de sortie conjointe. Le pacte d'actionnaires prévoit également une période d'inaliénabilité durant 3 ans à compter de la Cession et portant sur l'intégralité des titres d'AccorInvest détenus par les Investisseurs. Accor serait également tenu, pour une durée de cinq ans, de conserver une participation représentant au moins 30 % du capital d'AccorInvest. Le pacte prévoit qu'Accor pourrait néanmoins céder des actions AccorInvest à des investisseurs institutionnels jusqu'au 30 juin 2019 sans être soumise aux restrictions relatives aux transferts de titres, sous réserve de conserver une participation équivalente au moins à 30 % du capital d'AccorInvest. Le pacte prévoit également le versement d'un dividende annuel égal à 5 % de la valeur d'actif net de la transaction.

Enfin, le pacte d'actionnaires prévoit qu'aucun opérateur hôtelier autre que le groupe AccorHotels ne peut devenir actionnaire d'AccorInvest.

Description des aspects commerciaux

Principaux termes des contrats de gestion d'hôtels

Les relations commerciales entre le groupe AccorHotels et AccorInvest seraient régies par un contrat de gestion hôtelière, conforme aux standards du marché hôtelier et aux contrats usuellement conclus entre le groupe AccorHotels et les propriétaires tiers, et définissant les engagements du groupe AccorHotels en tant qu'opérateur vis-à-vis du propriétaire de l'hôtel.

Il est prévu qu'un tel contrat soit conclu au niveau de chaque hôtel, pour une durée comprise entre 15 et 35 ans selon les catégories d'hôtels. Ces contrats seraient également assortis d'une faculté de reconduction si le groupe AccorHotels le souhaitait, pour une première période comprise entre 10 et 15 ans selon les catégories d'hôtels et sous réserve de satisfaire à des « tests de renouvellement » - première période à l'issue de laquelle le contrat pourrait être à nouveau reconduit par accord mutuel par périodes successives de 10 ans.

Principaux termes du contrat de partenariat

Il est prévu que Accor, AccorInvest et leurs filiales respectives concluent également un accord cadre de partenariat, dont l'objet serait notamment d'organiser la relation privilégiée entre les entités du groupe AccorHotels et les entités du groupe AccorInvest, d'organiser des exclusivités réciproques temporaires et des droits de préférence réciproques, de prévoir les modalités de transferts des hôtels et des contrats de gestion hôtelière et de convenir en outre de dérogations à certains termes et conditions des contrats de gestion hôtelière.

L'accord de partenariat prévoit notamment une période d'exclusivité de 5 ans pendant laquelle les entités AccorInvest ne pourront confier la gestion d'un des hôtels du périmètre à un autre opérateur hôtelier (que ce soit en contrat de franchise ou de management), et ce sur un périmètre décroissant dans le temps. Les entités du groupe AccorHotels auraient réciproquement, dans le cadre de projets d'acquisition ou de développement d'hôtels, l'obligation pendant une durée de 5 ans de proposer en priorité aux entités AccorInvest d'investir dans ces projets et de conclure ensuite un contrat de gestion hôtelière portant sur le ou les hôtels ainsi acquis ou développés.

Une nouvelle structure de revenus sera mise en place. Le montant des redevances sera réduit de 50 points de base, soit environ 19 millions d'euros par an. Afin de permettre un meilleur alignement d'intérêt, les redevances fondées sur la profitabilité représenteront 60 % du total, celles fondées sur le chiffre d'affaires 40 % (contre respectivement 40 % et 60 % jusqu'à présent).

L'accord de partenariat prévoit également que le paiement des redevances à AccorHotels (en ce qui concerne les redevances dites « Base management fees », « Trademark fees » et « Incentive management fees ») d'un montant d'environ 10 millions d'euros par an serait subordonné pour certains hôtels à l'atteinte d'objectifs prédéterminés de marge de cash flows opérationnels (à savoir 5 % ou 10 % de marge de cash-flow opérationnel pour les hôtels dits « clefs » et 10 % pour les hôtels dits « performants »).

Cet accord de partenariat, conclu entre les entités du groupe AccorHotels d'une part et les entités AccorInvest d'autre part, restera en vigueur aussi longtemps que des contrats de gestion hôtelière subsisteront et pour une durée maximum de 50 ans.

Sur la base de ces différents éléments, il vous est proposé d'approuver à titre consultatif, conformément aux dispositions de la Position-Recommandation AMF DOC n° 2015-05 et à l'article 5.4 du Code Afep-Medef, la cession du contrôle d'AccorInvest Group SA à des tiers investisseurs.

AUTORISATIONS DE RACHAT 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, pour le compte de la Société dans les conditions et pour les finalités prévues par la loi et le Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

Cette autorisation ne pourrait pas être utilisée en période d'offre publique sur les titres de la Société.

En vertu de cette autorisation, le nombre maximal d'actions Accor pouvant être acquises par la Société est fixé à **29 millions**

(soit environ 10 % du capital social au 31 décembre 2017), le prix d'achat maximal étant fixé à 70 euros par action. Le montant maximal ainsi susceptible d'être consacré à l'achat de ces actions est fixé à **2,03 milliards** d'euros.

Il est rappelé que l'Assemblée Générale en date du 5 mai 2017 a autorisé le Conseil d'administration à annuler tout ou partie des actions ainsi acquises et à réduire corrélativement le capital social dans la limite de 10 % du capital social et pour une durée de 24 mois.

ATTRIBUTION GRATUITE DE BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS AUX ACTIONNAIRES EN CAS D' OFFRE PUBLIQUE PORTANT SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ ET AUGMENTATION DE CAPITAL AU PROFIT DE SALARIÉS ADHÉRENTS D' UN PLAN D' ÉPARGNE ENTREPRISE

Par la **douzième résolution**, il vous est proposé d'autoriser la Société à émettre, en cas d'offre publique sur ses titres, des bons de souscription d'actions, à hauteur d'un maximum de 25 % du capital, et de les attribuer gratuitement à l'ensemble des actionnaires.

En cas d'offre publique sur les titres de la Société, une telle attribution permettrait, si la Société estimait le prix offert par action insuffisant, un renchérissement de ce prix, voire de faire échec à l'offre si l'offrant ne souhaitait pas en augmenter le prix.

La mise en œuvre de cette autorisation en cas d'offre publique serait du ressort du Conseil d'administration agissant sur recommandation positive d'un Comité *ad-hoc* du Conseil d'administration, composé de trois Administrateurs indépendants et présidé par la Vice-présidente, administratrice référente, qui se prononcera sur avis d'un conseil financier.

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

La présente autorisation a une durée de 14 mois à compter de la présente Assemblée Générale.

Enfin, conformément à l'article L. 225-129-6 du Code de commerce, il vous est proposé par la **treizième résolution** de déléguer la compétence au Conseil d'administration pour procéder à l'émission d'actions ou autres titres réservés aux salariés ayant adhéré à un Plan d'Épargne Entreprise. Le nombre

total d'actions et valeurs mobilières donnant accès au capital susceptibles d'être émises en vertu de cette résolution est plafonné à 2 % du capital de la Société, déduction faite des actions émises en vertu de la 25^e résolution de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017, tel que constaté à l'issue de ladite Assemblée Générale.

Les actions qui ont été émises en vertu de la 25^e résolution de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017, l'ont été dans le cadre du plan d'actionnariat salarié SHARE 17, qui fait l'objet d'un rapport complémentaire du Conseil d'administration et d'un rapport spécial des Commissaires aux comptes, mis à votre disposition sur le site internet du Groupe www.accorhotels.group.

Le prix d'émission des actions qui seraient émises en vertu de la présente résolution ne pourra être ni supérieur à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions, ni inférieur à cette moyenne diminuée de la décote maximale prévue par la réglementation en vigueur au jour de la décision. Les caractéristiques des autres titres seront, quant à elles, arrêtées dans les conditions fixées par cette même réglementation.

Cette délégation mettra fin, à compter de la présente Assemblée Générale, à la délégation de même objet qui avait été adoptée dans le cadre de la 25^e résolution de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017 et est donnée pour la durée restant à courir de cette 25^e résolution, soit jusqu'au 5 juillet 2019.

POUVOIRS POUR FORMALITÉS

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

Annexe I

PRÉSENTATION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS OU ATTRIBUÉS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017

En application des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 aux dirigeants mandataires sociaux, présentés ci-dessous, seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018.

Il est rappelé que le versement des éléments de rémunération variable dus à Monsieur Sébastien Bazin et à Monsieur Sven

Boinet au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 est conditionné à l'approbation, respectivement, des sixième et septième résolutions.

L'ensemble des chiffres et informations mentionnés dans ces tableaux figurent par ailleurs dans le chapitre 3.5 du Document de référence 2017, disponible sur le site Internet accorhotels-group.com ou auprès de la Société, sur demande.

Monsieur Sébastien Bazin

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe annuelle	950 000 €	<p>Le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Sébastien Bazin pour l'exercice 2017 a été arrêté par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations lors de sa réunion du 7 décembre 2016.</p> <p>Ce montant est conforme à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 5 mai 2017 et présentée à la section 3.6.1 du Document de Référence 2016.</p> <p>Ce montant a été versé mensuellement au cours de l'exercice 2017.</p>
Rémunération variable annuelle	1 505 719 €	<p>Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017, le montant de la rémunération variable de M. Sébastien Bazin, pour l'exercice 2017, pouvait représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence de 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de sa rémunération fixe annuelle, en fonction du niveau d'atteinte des objectifs fixés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 7 décembre 2016 rappelés ci-dessous.</p> <p>Les objectifs quantitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▀ le résultat d'exploitation (EBIT) du Groupe en ligne avec le budget 2017 (25 %) ; ▀ le <i>Free Cash Flow</i>, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement, en ligne avec le budget 2017 (25 %) ; ▀ le positionnement <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) Accor <i>versus</i> celui de huit pairs hôteliers internationaux (Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %) ; ▀ le positionnement TSR Accor <i>versus</i> celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %) ; ▀ la combinaison de trois critères : le niveau de satisfaction client, le taux d'engagement des collaborateurs du Groupe et la performance durable & RSE (10 %).

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération variable annuelle (suite)		<p>Les objectifs qualitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▮ vision stratégique et identification d'options stratégiques (10 %) ; ▮ mise en œuvre de la stratégie (10 %). <p>Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, pouvait déclencher de 0 % à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente, et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %.</p> <p>Sur ces bases et compte tenu de son appréciation du niveau d'atteinte de ces objectifs, le Conseil d'administration a fixé lors de sa séance du 20 février 2018 la rémunération variable de M. Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2017 à 1 505 719 euros, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▮ 1 205 719 euros au titre des objectifs quantitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 120,6 %, dont 0 % pour le TSR Accor <i>versus</i> celui de huit pairs hôteliers internationaux et 80 % pour le TSR Accor <i>versus</i> celui des autres sociétés du CAC 40. Le caractère confidentiel des autres objectifs quantitatifs relatifs au budget ou à l'ambition interne (satisfaction client, engagement collaborateur, RSE) qui eux-mêmes ne sont pas publics, ne permet pas d'en divulguer le niveau d'atteinte ; ▮ et 300 000 euros au titre des objectifs qualitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 120 %, dont 120 % pour la vision stratégique et identification d'options stratégiques et 120 % au titre de la mise en œuvre de la stratégie. <p>Il en résulte que la rémunération variable annuelle de M. Sébastien Bazin représente 120,5 % du montant de référence, soit 158,15 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de 2017.</p> <p>Il est rappelé que le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2017 est conditionné à l'approbation de la 6^e résolution de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018.</p>
Rémunération exceptionnelle	NA	M. Sébastien Bazin n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Actions de performance	Nombre d'actions = 36 000 (1 236 096 €)	<p>Le Conseil d'administration a, par décision en date du 21 février 2017, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par la 10^e résolution de l'Assemblée Générale en date du 22 avril 2016 et approuvé l'émission d'actions de performance au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe.</p> <p>Ainsi, et conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017, M. Sébastien Bazin a bénéficié de l'attribution de 36 000 actions de performance, représentant 130 % de sa rémunération fixe annuelle brute (0,0124 % du capital de la Société au 31 décembre 2017), soumises aux conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▮ niveau d'atteinte du taux de marge sur EBIT par rapport au Budget (60 %) ; ▮ niveau d'atteinte du <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement par rapport au Budget (20 %) ; ▮ positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (10 %) et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 (10 %). <p>Les conditions de performance de ces plans sont mesurées à l'issue des trois ans de la période de mesure. Le nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve de la condition de présence, sera déterminé en fonction des taux de réalisation des conditions de performance détaillées ci-dessus, tels que validés par le Conseil d'administration. Ces taux de réalisation sont calculés selon les échelles d'acquisition préalablement définies par le Conseil d'administration au moment de l'émission du plan.</p> <p>En ce qui concerne la condition de performance externe (à savoir le positionnement du TSR de la Société considéré, d'une part, pour 10 % par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux et d'autre part, pour 10 % par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40), l'acquisition est déclenchée à partir du rang médian. L'acquisition des deux autres conditions de performance internes est considérée comme confidentielle car ces dernières sont relatives au budget qui lui-même n'est pas public. À l'issue de la période de mesure, la non-atteinte d'un objectif cible, pour une condition de performance, peut être compensée par le dépassement éventuel de l'objectif cible sur une autre condition. Toutefois, l'acquisition finale est plafonnée à 100 % du nombre d'actions initialement attribué.</p>

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Actions de performance (suite)		Pour acquérir définitivement le nombre d'actions attribué, les bénéficiaires sont également soumis à une condition de présence. En effet, pour acquérir définitivement l'intégralité des actions initialement attribuées (c'est-à-dire 100 %), sous réserve du niveau de satisfaction des conditions de performance, tout bénéficiaire devra être Dirigeant de la Société ou salarié du groupe AccorHotels de façon continue jusqu'au 30 juin 2020 inclus, à l'exception des cas de décès, d'invalidité ou de départ en retraite. En cas de cessation du mandat de Dirigeant ou de rupture du contrat de travail du salarié avant la date d'acquisition, tout bénéficiaire perdra immédiatement le droit de recevoir la totalité des actions initialement attribuée, et ce quel que soit le niveau de satisfaction des conditions de performance, sauf décision contraire du Conseil d'administration.
Jetons de présence	NA	M. Sébastien Bazin ne perçoit pas de jetons de présence.
Valorisation des avantages de toute nature	56 829 €	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 5 mai 2017, M. Sébastien Bazin bénéficie d'une voiture de fonction, d'une assurance chômage GSC et de prestations de services de conseil en matière fiscale et patrimoniale fournies par une société externe, dans la limite de 50 heures pour 2017.
Indemnité de départ	NA	<p>Lors de sa réunion en date du 16 décembre 2013, le Conseil d'administration a autorisé le principe du versement d'une indemnité de départ au bénéfice de M. Sébastien Bazin, puis a revu, le 19 février 2014, les critères de performance qui y étaient attachés. Cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 (5^e résolution).</p> <p>Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 5 mai 2017, M. Sébastien Bazin bénéficie d'une indemnité de départ d'un montant équivalant à deux fois la totalité de la rémunération fixe et variable due au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social, cette indemnité étant due en cas de départ contraint, à savoir révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de Président-directeur général ou non-renouvellement du mandat d'administrateur.</p> <p>Les critères de performance conditionnant le paiement de l'indemnité de départ sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▮ retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ; ▮ <i>Free Cash Flow</i> opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ; ▮ taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices. <p>La mesure de la performance se fera comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▮ si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ; ▮ si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ; ▮ si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due. <p>Le versement des indemnités de départ à M. Sébastien Bazin est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.</p> <p>Le renouvellement de cet engagement est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018.</p> <p>Au cours de l'exercice 2017, M. Sébastien Bazin n'a pas perçu d'indemnité de départ.</p>
Indemnité de non-concurrence	NA	M. Sébastien Bazin ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire	0 €, perçu	<p>Lors de sa réunion en date du 16 décembre 2013, le Conseil d'administration a autorisé l'intégration de M. Sébastien Bazin dans le régime de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe.</p> <p>Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 (5^e résolution).</p> <p>Les caractéristiques des régimes de retraite supplémentaire sont précisées dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017.</p> <p>Les régimes de retraite supplémentaire dont bénéficie M. Sébastien Bazin sont : un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 ») et un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 ») :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ « Article 83 » : M. Sébastien Bazin, mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale (PASS), réunit les conditions d'éligibilité au régime à cotisations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société correspond à 5 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de cinq PASS. Conformément aux dispositions du Code de la Sécurité sociale, les participants conservent leurs droits au titre de ce régime en cas de départ de l'entreprise avant la liquidation de leur retraite. Le montant de la cotisation versée au titre de 2017 dans le cadre de ce régime pour M. Sébastien Bazin s'élève à 9 807 euros. ▶ « Article 39 » : M. Sébastien Bazin, mandataire social de la Société ayant une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS et ayant rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année précédente, réunit les conditions d'éligibilité au régime à prestations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever sa carrière dans le Groupe et d'avoir un minimum de cinq ans de participation au régime (ou un minimum de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe). À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus. <p>Il acquiert progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime en fonction de sa rémunération de référence annuelle. Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ part de la rémunération de référence comprise entre 4 PASS et 8 PASS : 1 % ; ▶ part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 2 % ; ▶ part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 3 % ; ▶ part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 2 %. <p>Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations et conformément aux dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, a décidé de modifier les caractéristiques du régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont il bénéficie afin de soumettre le versement de la rente servie par ce régime à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ le résultat d'exploitation (EBIT) par rapport au budget (pour 50 %) ; ▶ le <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR par rapport au budget (pour 50 %). <p>Le niveau d'atteinte des conditions de performance est validé chaque année par le Conseil d'administration. La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 90 % déclenche l'acquisition des droits (en dessous de 90 %, l'acquisition des droits est calculée de manière linéaire).</p> <p>Les droits potentiels pour une année donnée de participation correspondent donc à la somme des montants obtenus pour chacune des tranches ci-dessus, sous réserve de la satisfaction des conditions de performance. Le montant de la rente viagère finale correspond à la somme des droits potentiels ainsi calculés pour chaque année.</p> <p>En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ le montant de la rente annuelle brute acquise ne peut excéder 30 % de la dernière rémunération de référence annuelle ; ▶ considérant que sa rémunération dépasse 12 PASS, le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) lors de la liquidation de sa retraite est plafonné à 35 % de la moyenne de ses trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de dix ans précédant son départ en retraite. <p>Le renouvellement de cet engagement est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018.</p>

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Plan de co-investissement		
Plan de Co-Investissement 2017-2020	Nombre d'actions = 154 941 (1 603 639 €)	<p>M. Sébastien Bazin a acquis 51 647 actions Accor, et s'est vu attribuer 154 941 actions de performance qui lui seront définitivement acquises sous réserve de satisfaction des conditions de performance, de détention et de présence telles que décrites ci-dessous.</p> <p>L'Assemblée Générale du 5 mai 2017 a décidé de mettre en place, en 2017, un Plan de Co-investissement ayant vocation à constituer un instrument dynamique d'engagement et d'alignement avec les intérêts des actionnaires au service de la création de valeur, ainsi qu'un instrument de rétention dans un environnement où les talents-clés pour la conduite de la transformation du Groupe sont de plus en plus recherchés.</p> <p>Le Plan de Co-investissement, destiné à environ 160 cadres-clés du Groupe dont les dirigeants mandataires sociaux, repose sur un investissement personnel significatif en actions Accor devant être effectué par chaque bénéficiaire, chaque action acquise dans ce cadre donnant droit à l'attribution de trois actions de performance. Ces actions de performance seront définitivement acquises par le bénéficiaire sous réserve de la satisfaction des conditions cumulatives suivantes :</p> <p>► une double condition de performance reposant sur :</p> <p>(i) une performance boursière ambitieuse de l'action Accor calculée sur la base d'un cours de référence de 35,19 euros (correspondant à la moyenne du cours d'ouverture de l'action Accor sur le marché Euronext Paris sur les six mois précédant la date de la décision de mise en place du Plan de Co-investissement par le Conseil d'administration) et appréciée à l'issue d'une Période d'Acquisition de trois ans, du 20 juin 2017 au 20 juin 2020. La mesure de la performance se fera comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> · si le cours d'ouverture moyen de l'action Accor sur Euronext Paris sur les six derniers mois précédant la fin de la Période d'Acquisition est inférieur à 155 % du Cours de Référence, les actions de performance attribuées seront caduques, · si le cours d'ouverture moyen de l'action Accor sur Euronext Paris sur les six derniers mois précédant la fin de la Période d'Acquisition est au moins égal à 170 % du Cours de Référence, les actions de performance attribuées seront définitivement acquises, · si le cours d'ouverture moyen de l'action Accor sur Euronext Paris sur les six derniers mois précédant la fin de la Période d'Acquisition se situe entre le seuil de caducité de 155 % et le seuil de pleine attribution de 170 %, les actions de performance seront attribuées à concurrence de deux tiers, <p>(ii) une performance opérationnelle selon laquelle la somme des EBIT des exercices 2017, 2018, 2019, devra atteindre au moins 90 % de la somme des EBIT prévus au budget arrêté par le Conseil d'administration pour chacun de ces trois exercices ;</p> <p>► une condition de détention : chaque action acquise dans le cadre de l'investissement personnel du bénéficiaire doit être conservée de manière continue pendant la totalité de la Période d'Acquisition, sauf en cas de décès, d'invalidité totale et permanente, de départ à la retraite et en cas d'offre publique réussie sur les actions Accor ;</p> <p>► une condition de présence : tout bénéficiaire devra être mandataire social ou salarié du Groupe de façon continue pendant la Période d'Acquisition, à l'exception des cas de décès et d'invalidité. À défaut, sauf décision contraire du Conseil d'administration, tout bénéficiaire perdra immédiatement le droit de recevoir la totalité des actions initialement attribuées, et ce quel que soit le niveau de satisfaction de la double condition de performance. En cas de départ à la retraite, de rupture du contrat de travail par rupture conventionnelle, pour cause de licenciement (autre que pour faute grave ou lourde) ou de révocation du mandat social (autre que pour faute grave ou lourde), le nombre d'actions gratuites pouvant être acquises sera ajusté au prorata du temps de présence calculé sur toute la Période d'Acquisition et de manière linéaire.</p> <p>La satisfaction de ces conditions sera appréciée par le Conseil d'administration à l'issue de la Période d'Acquisition et le nombre d'actions définitivement acquises sera déterminé en fonction des taux de réalisation de la double condition de performance détaillée ci-dessus. Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne peut excéder 2 % du capital social de la Société, dans la limite de 0,2 % du capital social pour les Dirigeants mandataires sociaux bénéficiaires du Plan.</p> <p>Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017, approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale en date du 5 mai 2017, M. Sébastien Bazin a bénéficié du Plan de Co-investissement.</p>

Monsieur Sven Boinet

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe annuelle	600 000 €	<p>Le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Sven Boinet pour l'exercice 2017 a été arrêté par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations lors de sa réunion du 7 décembre 2016.</p> <p>Ce montant est conforme à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 5 mai 2017 et présentée à la section 3.6.1 du Document de Référence 2016.</p> <p>Le montant de la rémunération fixe annuelle se décompose de la manière suivante : 200 000 euros au titre de son mandat social et 400 000 euros au titre de son contrat de travail, pour les fonctions de Directeur Groupe en charge des achats, de l'audit interne, du juridique et de la sûreté/sécurité.</p> <p>Ce montant a été versé mensuellement au cours de l'exercice 2017.</p>
Rémunération variable annuelle	722 745 €	<p>Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017, le montant de la rémunération variable de M. Sven Boinet, pour l'exercice 2017, pouvait représenter de 0 % à 150 % de sa rémunération annuelle fixe de 600 000 euros, en fonction du niveau d'atteinte des objectifs fixés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 7 décembre 2016 rappelés ci-dessous.</p> <p>Les objectifs quantitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▀ le résultat d'exploitation (EBIT) du Groupe en ligne avec le budget 2017 (25 %) ; ▀ le <i>Free Cash Flow</i>, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement, en ligne avec le budget 2017 (25 %) ; ▀ le positionnement <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) Accor <i>versus</i> celui de huit pairs hôteliers internationaux (Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %) ; ▀ le positionnement TSR Accor <i>versus</i> celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %) ; ▀ la combinaison de trois critères : le niveau de satisfaction client, le taux d'engagement des collaborateurs du Groupe et la performance durable & RSE (10 %). <p>Les objectifs qualitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▀ management de la transformation (notamment fonctionnement de l'organisation HotelServices/Hotellinvest, climat social, culture de management) (20 %). <p>Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, pouvait déclencher de 0 % à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente, et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %.</p> <p>Sur ces bases et compte tenu de son appréciation du niveau d'atteinte de ces objectifs, le Conseil d'administration a fixé lors de sa séance du 20 février 2018 la rémunération variable de M. Sven Boinet au titre de l'exercice 2017 à 722 745 euros, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▀ 578 745 euros au titre des objectifs quantitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 120,6 %, dont 0 % pour le TSR Accor <i>versus</i> celui de huit pairs hôteliers internationaux et 80 % pour le TSR Accor <i>versus</i> celui des autres sociétés du CAC 40. Le caractère confidentiel des autres objectifs quantitatifs relatifs au budget ou à l'ambition interne (satisfaction client, engagement collaborateur, RSE) qui eux-mêmes ne sont pas publics, ne permet pas d'en divulguer le niveau d'atteinte ; ▀ et 144 000 euros au titre de l'objectif qualitatif lequel a été atteint à hauteur de 120 %. <p>Il en résulte que la rémunération variable annuelle de M. Sven Boinet représente 120,5 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de 2017.</p> <p>Il est rappelé que le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2017 est conditionné à l'approbation de la 7^e résolution de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018.</p>
Rémunération exceptionnelle	NA	M. Sven Boinet n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Actions de performance	Nombre d'actions = 18 350 (630 066 €)	<p>Le Conseil d'administration a, par décision en date du 21 février 2017, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par la 10^e résolution de l'Assemblée Générale en date du 22 avril 2016 et approuvé l'émission d'actions de performance au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe.</p> <p>Ainsi, et conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017, M. Sven Boinet a bénéficié de l'attribution de 18 350 actions de performance représentant 105 % de sa rémunération fixe annuelle brute (soit 0,0063 % du capital de la Société au 31 décembre 2017), soumises aux conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▀ niveau d'atteinte du taux de marge sur EBIT par rapport au Budget (60 %) ; ▀ niveau d'atteinte du <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement par rapport au Budget (20 %) ; ▀ positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (10 %) et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 (10 %). <p>La mesure de la performance se fera comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▀ si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ; ▀ si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ; ▀ si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due. <p>Les conditions de performance de ces plans sont mesurées à l'issue des trois ans de la période de mesure. Le nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve de la condition de présence, sera déterminé en fonction des taux de réalisation des conditions de performance détaillées ci-dessus, tels que validés par le Conseil d'administration. Ces taux de réalisation sont calculés selon les échelles d'acquisition préalablement définies par le Conseil d'administration au moment de l'émission du plan.</p> <p>En ce qui concerne la condition de performance externe (à savoir le positionnement du TSR de la Société considéré, d'une part, pour 10 % par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux et d'autre part, pour 10 % par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40), l'acquisition est déclenchée à partir du rang médian. L'acquisition des deux autres conditions de performance internes est considérée comme confidentielle car ces dernières sont relatives au budget qui lui-même n'est pas public. À l'issue de la période de mesure, la non-atteinte d'un objectif cible, pour une condition de performance, peut être compensée par le dépassement éventuel de l'objectif cible sur une autre condition. Toutefois, l'acquisition finale est plafonnée à 100 % du nombre d'actions initialement attribué.</p> <p>Pour acquérir définitivement le nombre d'actions attribué, les bénéficiaires sont également soumis à une condition de présence. En effet, pour acquérir définitivement l'intégralité des actions initialement attribuées (c'est-à-dire 100 %), sous réserve du niveau de satisfaction des conditions de performance, tout bénéficiaire devra être Dirigeant de la Société ou salarié du groupe AccorHotels de façon continue jusqu'au 30 juin 2020 inclus, à l'exception des cas de décès, d'invalidité ou de départ en retraite. En cas de cessation du mandat de Dirigeant ou de rupture du contrat de travail du salarié avant la date d'acquisition, tout bénéficiaire perdra immédiatement le droit de recevoir la totalité des actions initialement attribuée, et ce quel que soit le niveau de satisfaction des conditions de performance, sauf décision contraire du Conseil d'administration.</p>
Valorisation des avantages de toute nature	17 676 €	<p>Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 5 mai 2017, M. Sven Boinet bénéficie d'une voiture de fonction et de prestations de services de conseil en matière fiscale et patrimoniale fournies par une société externe, dans la limite de 25 heures pour 2017.</p>

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	NA	<p>Lors de sa réunion en date du 19 février 2014, le Conseil d'administration a autorisé le principe du versement d'une indemnité de départ au bénéfice de M. Sven Boinet. Cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 (6^e résolution), approbation qui a été renouvelée par l'Assemblée Générale du 5 mai 2017 (11^e résolution).</p> <p>Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 5 mai 2017, M. Sven Boinet bénéficie d'une indemnité de départ d'un montant de 600 000 euros, augmenté du montant de la rémunération variable due au titre du dernier exercice clos précédant le départ et minoré, le cas échéant, du montant des indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail. Cette indemnité est due en cas de départ contraint, à savoir révocation sauf pour faute grave ou lourde du mandat de Directeur général délégué ou non-renouvellement de ce mandat. Conformément au code AFEP/MEDEF, cette indemnité ne serait pas due si M. Sven Boinet avait la possibilité, au moment de son départ, de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.</p> <p>Les critères de performance conditionnant le paiement de l'indemnité de départ sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▀ retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ; ▀ <i>Free Cash Flow</i> opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ; ▀ taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices. <p>Au cours de l'exercice 2017, M. Sven Boinet n'a pas perçu d'indemnité de départ.</p>
Indemnité de non-concurrence	NA	M. Sven Boinet ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.
Régimes de retraite supplémentaire	0 € perçu	<p>Lors de sa réunion en date du 11 octobre 2016, le Conseil d'administration a autorisé l'intégration de M. Sven Boinet dans le régime de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe.</p> <p>Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale du 5 mai 2017 (11^e résolution).</p> <p>Les caractéristiques du régime de retraite supplémentaire sont précisées dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 5 mai 2017 et présentées à la section 3.6.1 du Document de Référence 2016.</p> <p>Les régimes de retraite supplémentaire dont bénéficie M. Sven Boinet sont : un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 ») et un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 ») :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▀ « Article 83 » : Monsieur Sven Boinet, mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale (PASS), réunit les conditions d'éligibilité au régime à cotisations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société correspond à 5 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de cinq PASS. Conformément aux dispositions du Code de la Sécurité sociale, les participants conservent leurs droits au titre de ce régime en cas de départ de l'entreprise avant la liquidation de leur retraite. Le montant de la cotisation versée au titre de 2017 dans le cadre de ce régime pour M. Sven Boinet s'élève à 9 807 euros. ▀ « Article 39 » : Monsieur Sven Boinet, mandataire social de la Société ayant une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS et ayant rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année précédente, réunit les conditions d'éligibilité au régime à prestations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever sa carrière dans le Groupe et d'avoir un minimum de cinq ans de participation au régime (ou un minimum de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe). À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire (suite)		<p>Il acquiert progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime en fonction de sa rémunération de référence annuelle. Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▀ part de la rémunération de référence comprise entre 4 PASS et 8 PASS : 1 % ; ▀ part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 2 % ; ▀ part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 3 % ; ▀ part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 2 %. <p>Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations et conformément aux dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, a décidé de modifier les caractéristiques du régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont il bénéficie et notamment de soumettre le versement de la rente servie par ce régime à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▀ le résultat d'exploitation (EBIT) par rapport au budget (pour 50 %) ; ▀ le <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR par rapport au budget (pour 50 %). <p>Le niveau d'atteinte des conditions de performance est validé chaque année par le Conseil d'administration. La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 90 % déclenche l'acquisition des droits (en dessous de 90 %, l'acquisition des droits est calculée de manière linéaire).</p> <p>Les droits potentiels pour une année donnée de participation correspondent donc à la somme des montants obtenus pour chacune des tranches ci-dessus sous réserve de la satisfaction des conditions de performance. Le montant de la rente viagère finale correspond à la somme des droits potentiels ainsi calculés pour chaque année.</p> <p>En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▀ le montant de la rente annuelle brute acquise ne peut excéder 30 % de la dernière rémunération de référence annuelle ; ▀ considérant que sa rémunération dépasse 12 PASS, le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) lors de la liquidation de sa retraite est plafonné à 35 % de la moyenne de ses trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de dix ans précédant son départ en retraite.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Plan de co-investissement		
Plan de Co-Investissement 2017-2020	Nombre d'actions = 87 822 (908 958 €)	<p>M. Sven Boinet a acquis 29 274 actions Accor, et s'est vu attribuer 87 822 actions de performance, qui lui seront définitivement acquises sous réserve de satisfaction des conditions de performance, de détention et de présence telles que décrites ci-dessous.</p> <p>L'Assemblée Générale du 5 mai 2017 a décidé de mettre en place, en 2017, un Plan de Co-investissement ayant vocation à constituer un instrument dynamique d'engagement et d'alignement avec les intérêts des actionnaires au service de la création de valeur, ainsi qu'un instrument de rétention dans un environnement où les talents-clés pour la conduite de la transformation du Groupe sont de plus en plus recherchés.</p> <p>Le Plan de Co-investissement, destiné à environ 160 cadres-clés du Groupe dont les dirigeants mandataires sociaux, repose sur un investissement personnel significatif en actions Accor devant être effectué par chaque bénéficiaire, chaque action acquise dans ce cadre donnant droit à l'attribution de trois actions de performance. Ces actions de performance seront définitivement acquises par le bénéficiaire sous réserve de la satisfaction des conditions cumulatives suivantes :</p> <p>► une double condition de performance reposant sur :</p> <p>(i) une performance boursière ambitieuse de l'action Accor calculée sur la base d'un cours de référence de 35,19 euros (correspondant à la moyenne du cours d'ouverture de l'action Accor sur le marché Euronext Paris sur les six mois précédant la date de la décision de mise en place du Plan de Co-investissement par le Conseil d'administration) et appréciée à l'issue d'une Période d'Acquisition de trois ans, du 20 juin 2017 au 20 juin 2020. La mesure de la performance se fera comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> · si le cours d'ouverture moyen de l'action Accor sur Euronext Paris sur les six derniers mois précédant la fin de la Période d'Acquisition est inférieur à 155 % du Cours de Référence, les actions de performance attribuées seront caduques, · si le cours d'ouverture moyen de l'action Accor sur Euronext Paris sur les six derniers mois précédant la fin de la Période d'Acquisition est au moins égal à 170 % du Cours de Référence, les actions de performance attribuées seront définitivement acquises, · si le cours d'ouverture moyen de l'action Accor sur Euronext Paris sur les six derniers mois précédant la fin de la Période d'Acquisition se situe entre le seuil de caducité de 155 % et le seuil de pleine attribution de 170 %, les actions de performance seront attribuées à concurrence de deux tiers, <p>(ii) une performance opérationnelle selon laquelle la somme des EBIT des exercices 2017, 2018, 2019, devra atteindre au moins 90 % de la somme des EBIT prévus au budget arrêté par le Conseil d'administration pour chacun de ces trois exercices ;</p> <p>► une condition de détention : chaque action acquise dans le cadre de l'investissement personnel du bénéficiaire doit être conservée de manière continue pendant la totalité de la Période d'Acquisition, sauf en cas de décès, d'invalidité totale et permanente, de départ à la retraite et en cas d'offre publique réussie sur les actions Accor ;</p> <p>► une condition de présence : tout bénéficiaire devra être mandataire social ou salarié du Groupe de façon continue pendant la Période d'Acquisition, à l'exception des cas de décès et d'invalidité. À défaut, sauf décision contraire du Conseil d'administration, tout bénéficiaire perdra immédiatement le droit de recevoir la totalité des actions initialement attribuées, et ce quel que soit le niveau de satisfaction de la double condition de performance. En cas de départ à la retraite, de rupture du contrat de travail par rupture conventionnelle, pour cause de licenciement (autre que pour faute grave ou lourde), ou de révocation du mandat social (autre que pour faute grave ou lourde), le nombre d'actions gratuites pouvant être acquises sera ajusté au prorata du temps de présence calculé sur toute la Période d'Acquisition et de manière linéaire.</p> <p>La satisfaction de ces conditions sera appréciée par le Conseil d'administration à l'issue de la Période d'Acquisition et le nombre d'actions définitivement acquises sera déterminé en fonction des taux de réalisation de la double condition de performance détaillée ci-dessus. Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne peut excéder 2 % du capital social de la Société, dans la limite de 0,2 % du capital social pour les Dirigeants mandataires sociaux bénéficiaires du Plan.</p> <p>Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017, approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale en date du 5 mai 2017, et présentée à la section 3.6.1 du Document de Référence 2016, M. Sven Boinet a bénéficié du Plan de Co-investissement.</p>



PROJETS DE RÉSOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 20 AVRIL 2018

À CARACTÈRE ORDINAIRE

PREMIÈRE RÉSOLUTION

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels :

- ▶ **approuve** le rapport du Conseil d'administration et les comptes sociaux annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports ; et
- ▶ en application des dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts, **prend acte** de l'absence de dépenses et charges non déductibles des résultats au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 en application du (4) de l'article 39 du même Code.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, **approuve** les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

TROISIÈME RÉSOLUTION

Affectation du résultat et distribution d'un dividende

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

- 1. décide** d'affecter le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2017 de la façon suivante :

Bénéfice de l'exercice :	3 698 091 292,10 €
Report à nouveau :	0 €
Compte de réserve disponible :	791 230 900,08 €
Montant distribuable :	4 489 322 192,18 €
Dotations à la réserve légale prélevée sur le bénéfice de l'exercice :	16 430 918,40 €
Distribution d'un dividende par action de :	1,05 €
Soit un dividende global de* :	304 628 260,65 €

* Sur la base de 290 122 153 actions composant le capital social de la Société au 31 décembre 2017.

Le solde, lui-même diminué du montant du compte de réserve disponible, soit la somme de 3 377 032 113,05 euros étant affecté au compte « report à nouveau » qui, compte tenu de son solde antérieur de 0 euro, aura un nouveau solde de 3 377 032 113,05 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 11 mai 2018 et mis en paiement le 15 mai 2018 ;

Par ailleurs, il est 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.

Il est rappelé que ce dividende est éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3-2° du Code général des impôts pour ceux des actionnaires qui peuvent en bénéficier.

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 % :

Exercice	2014	2015	2016
Dividende total (en euros)	220 244 579,05	235 352 425	299 006 053,50
Dividende par actions (en euros)	0,95	1,00	1,05

QUATRIÈME RÉSOLUTION

Fixation du montant annuel des jetons de présence

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **fixe**, à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2018, à 1 320 000 euros le montant maximum annuel de la somme à répartir entre les membres du Conseil d'administration, à titre de jetons de présence, et ce jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement par une nouvelle assemblée générale.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

Approbation du renouvellement d'engagements réglementés au profit de Monsieur Sébastien Bazin

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, **approuve** le renouvellement des engagements pris au bénéfice de Monsieur Sébastien Bazin en matière de régime de retraite supplémentaire et d'assurance chômage, ainsi que d'indemnité de cessation de son mandat.

SIXIÈME RÉSOLUTION

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (say on pay ex post)

L'Assemblée Générale, en application des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, **approuve** les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société ainsi qu'en annexe du rapport du Conseil d'administration sur les résolutions.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sven Boinet au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (say on pay ex post)

L'Assemblée Générale, en application des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, **approuve** les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sven Boinet au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société ainsi qu'en annexe du rapport du Conseil d'administration sur les résolutions.

HUITIÈME RÉSOLUTION

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général de la Société au titre de l'exercice 2018 (say on pay ex ante)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et publié dans le Document de référence 2017 de la Société, **approuve** les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les autres avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général de la Société au titre de l'exercice 2018, tels que présentés dans ce rapport.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Directeur général délégué de la Société au titre de l'exercice 2018 (*say on pay ex ante*)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et publié dans le Document de référence 2017 de la Société, **approuve** les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les autres avantages de toute nature attribuables au Directeur général délégué de la Société au titre de l'exercice 2018, tels que présentés dans ce rapport.

DIXIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la cession du contrôle d'AccorInvest Group SA

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le projet de cession du contrôle d'AccorInvest Group SA à des tiers investisseurs, en application de la Position-Recommandation AMF DOC n° 2015-05 relative à l'acquisition et la cession d'actifs significatifs et de l'article 5.4 du Code Afep-Medef, **approuve**, à titre consultatif, la cession du contrôle d'AccorInvest Group SA à des tiers investisseurs.

ONZIÈME RÉSOLUTION

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

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

- 1. autorise** le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à opérer sur les actions ordinaires de la Société conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce. Le Conseil d'administration pourra procéder ou faire procéder à des achats, cessions ou transferts des actions ordinaires de la Société, dans le respect des textes susvisés, en vue des affectations suivantes :
 - annulation ultérieure des actions ordinaires acquises, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée en vertu de la dix-septième résolution de l'Assemblée Générale en date du 5 mai 2017, ou de toute résolution

ayant le même objet que celle-ci qui viendrait à être autorisée par une autre Assemblée Générale des actionnaires de la Société,

- mise en œuvre de tous plans d'actionnariat salarié, notamment de plans d'attributions gratuites d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, de plans d'épargne Groupe (ou plans assimilés) dans le cadre des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce,
- remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions ordinaires de la Société,
- animation du marché par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;

- 2. fixe** à 29 millions le nombre maximal d'actions ordinaires susceptibles d'être acquises et à 70 euros le prix d'achat maximal par action (soit un nombre maximal d'actions représentant environ 10 % du capital social et un montant maximal d'achat de 2,03 milliards d'euros), lesdits plafonds s'entendant 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, sauf à l'exécuter afin de satisfaire une livraison de titres ou une opération stratégique engagées et annoncées avant le lancement de ladite offre publique ;
- 5. décide** que le Conseil d'administration pourra décider de la mise en œuvre de la présente autorisation, en préciser, si nécessaire, les termes et les modalités, et plus généralement faire tout ce qui sera nécessaire pour parvenir à la bonne fin des opérations envisagées ; et
- 6. décide** que la présente autorisation est donnée pour une durée de 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 RÉSOLUTION

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

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

1. **délègue** au Conseil d'administration la compétence de procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, en cas d'offre publique portant sur les titres de la Société, de bons permettant de souscrire, à des conditions préférentielles, à une ou plusieurs actions de la Société et d'attribuer gratuitement lesdits bons à tous les actionnaires de la Société ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera ;
2. **décide** que le montant maximal de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice de ces bons est de 217 millions d'euros (soit environ 25 % du capital), étant précisé que ce montant sera, le cas échéant, majoré du montant correspondant à la valeur nominale des titres nécessaires à la réalisation des ajustements susceptibles d'être effectués, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de ces bons, et décide que le nombre maximum de bons de souscription pouvant être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder un nombre égal au nombre d'actions composant le capital social lors de l'émission des bons ;
3. **décide** que la présente délégation ne pourra être mise en œuvre par le Conseil d'administration qu'après avis positif préalable d'un Comité *ad-hoc* du Conseil d'administration présidé par le Vice-Président du Conseil d'administration et composé de trois Administrateurs indépendants, ce Comité devant lui-même se prononcer après consultation d'un conseil financier qu'il aura choisi ;
4. **décide** que les bons émis au titre de la présente délégation ne seront pas exerçables et deviendront caducs de plein droit en cas d'échec de l'offre et de toute offre concurrente éventuelle ou si ces dernières devenaient caduques ou étaient retirées, et décide que, dans ce cas, la présente délégation sera réputée n'avoir pas été utilisée et conservera en conséquence tous ses effets, les bons ainsi devenus caducs n'étant pas pris en compte pour le calcul du nombre maximum de bons pouvant être émis au titre d'une utilisation ultérieure de la présente délégation ;
5. **constate et décide** en tant que de besoin que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les bons de souscription émis en vertu de la présente résolution donneraient droit ;
6. **décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et la présente résolution, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - ▶ fixer les conditions relatives à l'émission et à l'attribution gratuite de ces bons, avec faculté d'y surseoir ou d'y renoncer, et le nombre de bons à émettre,
 - ▶ fixer les conditions d'exercice de ces bons, qui devront être relatives aux termes de l'offre ou de toute offre concurrente éventuelle, ainsi que les autres caractéristiques de ces bons, et notamment le prix d'exercice ou les modalités de détermination de ce prix,
 - ▶ fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des bons, conformément aux dispositions légales, réglementaires ou contractuelles,
 - ▶ fixer les conditions de toute augmentation de capital résultant de l'exercice de ces bons, fixer la date de jouissance des actions à émettre et, s'il le juge opportun, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
 - ▶ constater les augmentations du capital social résultant de l'exercice des bons, procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société, accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités et, plus généralement, faire le nécessaire ; et
7. **décide** que la présente délégation est donnée pour une durée expirant à la fin de la période d'offre de toute offre publique visant la Société et déposée dans les 14 mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

TREIZIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social au profit de salariés adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, ainsi que des rapports complémentaire du Conseil d'administration et spécial des Commissaires aux comptes relatifs à l'utilisation de la 25^e résolution de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017, et conformément aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce :

1. **délègue** au Conseil d'administration la compétence de procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, au profit des salariés de la Société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, dès lors que ces salariés sont adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise du groupe AccorHotels ;
2. **autorise** le Conseil d'administration, dans le cadre de cette ou ces augmentations de capital, à attribuer gratuitement des actions ou d'autres titres donnant accès au capital, dans les limites prévues à l'article L. 3332-21 du Code du travail ;
3. **décide** que le nombre total d'actions émises ou susceptibles d'être émises en vertu de la présente résolution ne devra pas dépasser 2 % du capital social de la Société, déduction faite des actions émises en vertu de la 25^e résolution de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017, tel que constaté à l'issue de ladite Assemblée Générale ;
4. **décide** que le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être ni supérieur à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse

précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions, ni inférieur à cette moyenne diminuée de la décote maximale prévue par la réglementation en vigueur au jour de la décision et que les caractéristiques des autres titres seront arrêtées dans les conditions fixées par cette même réglementation ;

5. **décide** de supprimer, en faveur des salariés bénéficiaires, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou aux valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente autorisation et de renoncer à tout droit aux actions pouvant être attribuées gratuitement en application de cette résolution ;
6. **confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, à l'effet notamment de :
 - ▶ déterminer les sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'offre de souscription ;
 - ▶ décider que les souscriptions pourront être réalisées par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement ou directement ;
 - ▶ consentir un délai aux salariés pour la libération de leurs titres ;
 - ▶ fixer les modalités et conditions d'adhésion au Plan d'Épargne Entreprise ou au plan partenarial d'épargne salariale volontaire, en établir ou modifier le règlement ;
 - ▶ fixer les dates d'ouverture et de clôture de la souscription et le prix d'émission des titres, arrêter le nombre d'actions nouvelles à émettre ;
 - ▶ constater la réalisation des augmentations de capital, et accomplir directement ou par mandataire toutes opérations et formalités ;
 - ▶ modifier en conséquence les statuts de la Société et, plus généralement, faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur ;
7. **décide** que la présente délégation met fin à compter de ce jour à la délégation de même objet prévue à la 25^e résolution de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017, et est donnée pour la durée restant à courir de ladite délégation, soit jusqu'au 5 juillet 2019.

À CARACTÈRE ORDINAIRE

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

Pouvoirs pour formalités

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



COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 20 AVRIL 2018

À l'issue de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018, le Conseil d'administration de Accor comptera treize membres.



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

Président de Katara Hospitality

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2019

- *Membre du Comité de la stratégie internationale*



Aziz Aluthman Fakhroo

Sous-secrétaire d'État aux affaires
financières du Ministère des Finances
du Qatar

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2019

- *Membre du Comité d'audit et des risques*
- *Membre du Comité des nominations et des rémunérations*
- *Membre du Comité des engagements*



Sébastien Bazin

Président-directeur général

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2020



Iliane Dumas ⁽²⁾

Chef de projet au sein de la Direction Talent
et Culture de AccorHotels

Échéance du mandat d'Administratrice
2 mai 2020

- *Membre du Comité des nominations et des rémunérations*



Sophie Gasperment ⁽¹⁾

Directrice Générale Groupe, L'Oréal,
Communication Financière/Prospective
Stratégique

Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2019

- *Présidente du Comité des nominations et des rémunérations*
- *Membre du Comité d'audit et des risques*
- *Membre du Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale*



Chantale Hoogstoel ⁽²⁾

Coordinateur HACCP & Hygiène
au sein de AccorHotels Benelux

Échéance du mandat d'Administratrice
11 janvier 2021



Qionger Jiang ⁽¹⁾

Chief Executive Officer et Directrice
artistique de Shang Xia

Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2019

- *Membre du Comité des nominations et des rémunérations*
- *Membre du Comité de la stratégie internationale*



Iris Knobloch ⁽¹⁾

Présidente de Warner Bros. Entertainment
France

Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2020

- *Vice-présidente du Conseil d'administration et Administratrice référente*
- *Membre du Comité des nominations et des rémunérations*
- *Membre du Comité de la stratégie internationale*

(1) Administrateur indépendant.

(2) Administratrice représentant les salariés.



Nicolas Sarkozy ⁽¹⁾

Président des Républicains jusqu'en novembre 2016

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2019

- *Président du Comité de la stratégie internationale*



Patrick Sayer

Président du Directoire de Eurazeo ⁽²⁾

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2019

- *Président du Comité des engagements*
- *Membre du Comité des nominations et des rémunérations*
- *Membre du Comité d'audit et des risques*



Isabelle Simon ⁽¹⁾

Secrétaire général et membre du Comité exécutif du groupe Thales

Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2019

- *Membre du Comité d'audit et des risques*
- *Membre du Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale*



Natacha Valla ⁽¹⁾

Chef de la Division Politique économique et Stratégie à la Banque européenne d'investissement

Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2019

- *Membre du Comité d'audit et des risques*
- *Membre du Comité de la stratégie internationale*



Sarmad Zok

Président-directeur général de Kingdom Hotel Investments et *Non-Executive Board Director* de Kingdom Holding Company

Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2019

- *Membre du Comité des nominations et des rémunérations*
- *Membre du Comité des engagements*
- *Membre du Comité de la stratégie internationale*

(1) *Administrateur indépendant.*

(2) *Jusqu'au 19 mars 2018.*



RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2017

À l'Assemblée générale de la société Accor,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Accor relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, 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 et des risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

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

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

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1 « Règles et méthodes comptables » au paragraphe « o) Instruments financiers » de l'annexe qui expose le changement de méthode comptable induit par l'application du règlement ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

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

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble 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.

Points clés de l'audit**Réponses apportées lors de notre audit****Évaluation des titres de participation et des créances rattachées**

Au 31 décembre 2017, les titres de participation (y compris les créances rattachées à des participations) représentent 12 367 millions d'euros en valeur nette, soit 86 % du total bilan. Ces titres sont initialement comptabilisés en bilan à leur coût d'acquisition et sont, le cas échéant en cas d'indice de perte de valeur, dépréciés à hauteur de leur valeur actuelle qui est la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'utilité.

Comme indiqué dans la note 1.c) de l'annexe, la valeur vénale des immobilisations financières correspond soit : i) à la quote-part de situation nette consolidée détenue dans ces participations ii) à une valorisation fondée sur la détermination d'un Excédent Brut d'Exploitation (EBE) moyen des deux dernières années réalisé par les participations hôtelières auquel est appliqué un multiple qui est fonction du type d'établissements rattachés à ces participations et de leur situation financière iii) à une estimation établie selon des transactions récentes.

Si l'évaluation de la valeur vénale des immobilisations financières telle que déterminée ci-avant fait apparaître une éventuelle dépréciation à comptabiliser, une valeur d'utilité est alors calculée et déterminée comme étant la valeur actualisée des flux de trésorerie attendus.

L'estimation de la valeur vénale et de la valeur d'utilité de ces titres requiert l'exercice du jugement de la Direction s'agissant notamment des hypothèses de flux de trésorerie attendus mais aussi des choix des différents éléments à considérer pour leur évaluation comme les perspectives de rentabilité, la conjoncture économique dans les pays concernés ou la détermination du multiple d'EBE à appliquer.

Dans ce contexte et du fait de la sensibilité aux variations de données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations retenues pour la détermination des valeurs actuelles, nous avons considéré l'évaluation des titres de participations et des créances rattachées comme un point clé de notre audit.

Nous avons pris connaissance du processus de détermination de la valeur recouvrable des titres de participation et des créances rattachées. Nos travaux ont également consisté à :

- apprécier le fondement des méthodes d'évaluation utilisées pour déterminer les valeurs recouvrables des titres de participation ;
- rapprocher, le cas échéant, les capitaux propres retenus avec les données source issues des comptes des filiales concernées et examiner les éventuels ajustements opérés, ainsi que la documentation sous-tendant ces retraitements ;
- apprécier au regard des pratiques de marché, la pertinence des multiples d'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) utilisés, des taux de croissance long terme et des taux d'actualisation appliqués sur les flux de trésorerie avec l'aide, si nécessaire, de nos spécialistes en évaluation ;
- corroborer par entretiens avec la Direction les principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations budgétaires sous-tendant les flux de trésorerie utilisés dans les modèles de valorisation ;
- tester par sondages l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs actuelles retenues par la Société.

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'utilité et des valeurs vénales des titres de participation, nos travaux ont consisté également à :

- apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation ;
- examiner la nécessité de comptabiliser une provision pour risques dans les cas où la Société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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

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 adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés 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 sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. 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 influence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

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

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Accor par l'Assemblée Générale du 16 juin 1995. Au 31 décembre 2017, nos cabinets étaient dans la vingt-troisième année de leur mission sans interruption.

Antérieurement à Ernst & Young et Autres (anciennement dénommé Barbier Frinault et Autres), le cabinet Barbier Frinault et Associés était Commissaire aux Comptes depuis 1970.

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

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

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

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

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

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

Objectif et démarche d'audit

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

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

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

- ▶ il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ▶ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ▶ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- ▮ il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ▮ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit et des risques

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

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

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

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 16 mars 2018

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle



RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2017

À l'Assemblée Générale de la société Accor,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Accor relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, 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 et des risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

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

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

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes 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.

Points clés de l'audit

Réponses apportées lors de notre audit

Évaluation des actifs incorporels et corporels

Au 31 décembre 2017, la valeur des actifs corporels et incorporels du Groupe s'élève à 4 464 millions d'euros soit 62 % du total bilan hors actifs destinés à être cédés. Cet actif immobilisé est composé de goodwill (1 500 millions d'euros), de marques (1 396 millions d'euros) et de contrats (541 millions d'euros) principalement comptabilisés lors d'opérations de croissance externe, ainsi que d'autres immobilisations incorporelles (365 millions d'euros) et corporelles (662 millions d'euros).

Une dépréciation doit être constatée au bilan lorsque la valeur recouvrable de ces éléments d'actifs devient inférieure à la valeur nette comptable conformément à la norme IAS 36, et tel que décrit dans la note 9.3 de l'annexe aux comptes consolidés. La détermination des valeurs recouvrables repose principalement sur des flux futurs de trésorerie actualisés, à l'exception de celle relative aux actifs hôteliers non reclassés en actifs destinés à être cédés, qui est d'abord fondée sur un multiple normatif de l'excédent brut d'exploitation (EBE).

Nous avons considéré l'évaluation de ces actifs immobilisés comme un point clé de l'audit, compte tenu de la méthode de détermination de leur valeur recouvrable et de l'importance de ces postes dans les comptes du Groupe. De plus, ces valeurs recouvrables reposent sur l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations importantes de la part de la direction, en particulier s'agissant de la projection des flux de trésorerie futurs, de l'estimation des taux d'actualisation, des multiples d'EBE et des taux de croissance à long terme.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par le Groupe pour déterminer la valeur recouvrable des actifs immobilisés, incorporels et corporels, regroupés en Unités Génératrices de Trésorerie (UGT). Nos travaux ont également consisté à :

- ▮ apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs recouvrables des UGT auxquelles les actifs incorporels et corporels étaient rattachés ;
- ▮ rapprocher la valeur nette comptable des actifs incorporels et corporels rattachés aux UGT testées avec les données comptables du Groupe ;
- ▮ apprécier, en tant que de besoin avec l'aide de nos experts en évaluation, la pertinence des modèles d'évaluation utilisés ainsi que des multiples d'EBE, des taux de croissance long terme et des taux d'actualisation appliqués dans ces modèles au regard des pratiques de marché ;
- ▮ corroborer par entretiens avec la Direction les principales hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations budgétaires sous-tendant les flux de trésorerie utilisés dans les modèles de valorisation. À ce titre, nous avons également comparé les estimations des projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes, afin d'évaluer la pertinence et la fiabilité du processus de prévisions ;
- ▮ corroborer, pour les *goodwill* et actifs incorporels présentant une valeur recouvrable proche de la valeur nette comptable, les résultats des analyses de sensibilité conduits par la Direction en les comparant à ceux réalisés par nos soins ;
- ▮ vérifier, par sondages, l'exactitude arithmétique des évaluations retenues par la société.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations communiquées dans la note 9.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Reclassement de l'ensemble de l'activité d'AccorInvest en actifs – passifs destinés à être cédés et en résultat des activités non poursuivies

Le projet de filialisation et de cession d'AccorInvest (la plus grande partie des activités HotellInvest), annoncé par le Groupe en 2016 et dont les activités ont été reclassées depuis le 31 décembre 2016 en « Actifs et passifs destinés à être cédés », a induit des opérations de restructurations juridiques importantes afin de séparer juridiquement les activités de HotellInvest des activités HotelServices dans 26 pays et de les apporter à l'entité holding Accor Hotels Luxembourg, renommée AccorInvest Group. Ces restructurations qui se sont déroulées dans la plupart des pays où le Groupe est implanté, ont donné lieu à des cessions, des apports partiels d'actifs ou à des scissions et ont généré un nombre important d'écritures comptables avec des reclassements significatifs au bilan.

Ainsi, 4 769 millions d'euros d'actifs relatifs à AccorInvest figurent en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2017, de même que 1 526 millions d'euros au passif. L'ensemble des éléments du compte de résultat relatif aux activités AccorInvest a également fait l'objet d'un reclassement en résultat net des activités non poursuivies pour un montant de 71 millions d'euros pour l'exercice 2017.

Compte tenu de l'importance de ces montants, du volume et de la complexité des écritures comptables résultant des opérations de restructuration, et des incidences fiscales qui en résultent, nous avons considéré que la présentation de cette information en annexes, et les reclassements opérés à ce titre, constituaient un point clé de l'audit.

Nous avons apprécié le caractère adéquat des éléments justifiant le maintien de l'application de la norme IFRS 5 (« Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées »), notamment la perte de contrôle sur la société AccorInvest Group consécutive à l'opération envisagée, ainsi que la probabilité et l'horizon de réalisation effective de l'opération de cession.

Par ailleurs, nous avons examiné la correcte identification et valorisation des actifs et passifs destinés à être cédés au bilan au 31 décembre 2017 ainsi que les opérations reclassées en résultat net des activités non poursuivies sur l'exercice 2017.

Nous avons procédé à une analyse des impacts fiscaux associés aux restructurations en fonction de la réglementation fiscale locale applicable, avec l'aide de nos experts en fiscalité et après entretien avec la Direction fiscale du Groupe.

Nous avons également comparé la valeur comptable de l'actif net destiné à être cédé avec le prix de cession attendu, diminué des frais liés à la vente. Ce prix de cession attendu est basé sur des estimations de valeur de marché réalisées par les banques conseils.

Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations communiquées au titre de cette opération dans les annexes aux comptes consolidés, et notamment les notes 2.2 et 3 décrivant le projet de filialisation et de cession, ainsi que les règles et méthodes comptables relatives à l'application de la norme IFRS 5.

Vérification des informations relatives au Groupe données dans le rapport sur la gestion

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi 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.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Accor par l'Assemblée Générale du 16 juin 1995.

Au 31 décembre 2017, nos cabinets étaient dans la vingt-troisième année de leur mission sans interruption.

Antérieurement à Ernst & Young et Autres (anciennement dénommé Barbier Frinault et Autres), le cabinet Barbier Frinault et Associés était Commissaire aux Comptes depuis 1970.

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

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

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

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

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

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

Objectif et démarche d'un audit

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

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

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

- ▶ il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ▶ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ▶ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- ▶ il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ▶ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- ▶ concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit et des risques

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

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

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

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 16 mars 2018

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle



RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

Aux Actionnaires,

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

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 et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts 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 et engagements. 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 et engagements 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 et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées 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 et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Avec M. Sébastien Bazin, Président-directeur général

Le mandat de Président-directeur général de M. Sébastien Bazin a été renouvelé le 21 février 2017 par le Conseil d'administration, pour une durée de trois ans, sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée Générale du 5 mai 2017.

Dans ce cadre, le Conseil d'administration a autorisé le renouvellement, à l'identique des engagements pris à son égard en matière de (a) l'indemnité de cessation de son mandat social, (b) des régimes de retraite supplémentaire à caractère additif des cadres dirigeants du Groupe et (c) d'assurance chômage, à l'exception de la modification de l'engagement relatif au régime de retraite supplémentaire à prestations définies (article 39) dont il bénéficie, afin de soumettre l'acquisition des droits à la satisfaction de conditions de performance, conformément aux nouvelles dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015.

Motif justifiant de l'intérêt des engagements pour la Société : le Conseil d'administration a considéré que le renouvellement des trois engagements pris par la Société au profit de M. Sébastien Bazin s'inscrit dans le cadre du renouvellement de son mandat social dans des conditions quasi-identiques à celles consenties au moment de sa nomination, conditions conformes à la pratique de grandes sociétés françaises.

a. Nature et objet**Indemnité de cessation de mandat de Président-directeur général de M. Sébastien Bazin ou de non-renouvellement de son mandat d'Administrateur****Modalités**

Le Conseil d'administration a décidé, pour ce qui concerne l'indemnité en cas de révocation du mandat de Président-directeur général de M. Sébastien Bazin ou de non-renouvellement de son mandat d'Administrateur, de lui verser une indemnité correspondant à deux fois la totalité de sa rémunération fixe et variable perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social, sauf en cas de révocation pour faute grave ou lourde. Il est précisé que le versement des indemnités de départ au Président-directeur général est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Le paiement de l'indemnité est subordonné à l'atteinte des critères de performance suivants :

- ▶ retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ;
- ▶ free cash flow opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
- ▶ taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- ▶ si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- ▶ si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- ▶ si aucun ou un seul des trois critères est rempli, aucune indemnité n'est due.

b. Nature et objet**Participation de M. Sébastien Bazin dans les régimes de retraite supplémentaire à caractère additif des cadres dirigeants du Groupe****Modalités**

Le Conseil d'administration a décidé de faire bénéficier M. Sébastien Bazin du dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe, qui inclut un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 ») et un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 »).

M. Sébastien Bazin, mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale (PASS), réunit les conditions d'éligibilité au régime à cotisations définies (« article 83 »). Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société correspond à 5 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de cinq PASS. Conformément aux dispositions du Code de la Sécurité sociale, les participants conservent leurs droits au titre de ce régime en cas de départ de l'entreprise avant la liquidation de leur retraite. Le montant de la cotisation versée au titre de l'exercice 2017 dans le cadre de ce régime pour M. Sébastien Bazin s'élève à 9 807 euros.

M. Sébastien Bazin, mandataire social de la Société ayant une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS et ayant rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année précédente, réunit les conditions d'éligibilité au régime à prestations définies (« article 39 »). Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever sa carrière dans le Groupe et d'avoir un minimum de cinq ans de participation au régime (ou un minimum de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe). À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus.

M. Sébastien Bazin acquiert progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime en fonction de sa rémunération de référence annuelle. Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération.

En application de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, le Conseil d'administration a décidé de soumettre la participation de M. Sébastien Bazin au régime à prestations définies (article 39) à des conditions de performance dont la satisfaction doit être constatée annuellement par le Conseil.

L'acquisition des droits au titre du régime à prestations définies est soumise à l'atteinte des deux conditions suivantes :

- ▶ le résultat d'exploitation (EBIT) par rapport au budget (pour 50 %) ; et
- ▶ le free cash flow hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR, par rapport au budget (pour 50 %).

La rente dont serait susceptible de bénéficier M. Sébastien Bazin lors de la liquidation de sa retraite ne pourra excéder 30 % de sa dernière rémunération de référence annuelle (fixe et variable) et le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) est plafonné à 35 % de la moyenne des trois rémunérations les plus élevées constatées sur une période de 10 ans précédant son départ en retraite.

c. Nature et objet**Souscription d'une assurance chômage privée****Modalités**

Le Conseil d'administration a autorisé la souscription auprès de l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise – GSC, d'une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier M. Sébastien Bazin d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Les indemnités seraient versées à compter du trente et unième jour de chômage continu. La durée de l'indemnisation maximale a été portée de 12 à 24 mois, après 12 mois d'affiliation.

Au titre de l'exercice 2017, votre Société a versé une somme de 31 245,10 euros à l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise, pour l'assurance chômage de M. Sébastien Bazin.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

A. Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. Avec M. Sven Boinet, Directeur général délégué

a. Nature et objet**Conclusion d'un contrat de travail avec M. Sven Boinet****Modalités**

Le Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un contrat de travail entre votre Société et M. Sven Boinet pour des fonctions de Directeur Groupe en charge de l'Audit interne, du Juridique et de la Sûreté/sécurité. Au titre de ce contrat, M. Sven Boinet perçoit une rémunération annuelle brute d'un montant de 400 000 euros, versée en douze mensualités identiques.

Au titre de ce contrat, M. Sven Boinet est éligible au dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe, étant précisé que, comme indiqué ci-après, M. Sven Boinet bénéficie de ce dispositif au titre de son mandat de Directeur général délégué.

b. Nature et objet**Intégration de M. Sven Boinet dans le régime de retraite supplémentaire à caractère additif des cadres dirigeants du Groupe****Modalités**

Le Conseil d'administration a décidé de faire bénéficier M. Sven Boinet du dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe, qui inclut un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 ») et un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 »), dont les caractéristiques et les conditions sont décrites dans la première partie du présent rapport, pour ce qui concerne M. Sébastien Bazin, Président-directeur général.

Par ailleurs, au titre de l'exercice 2017, votre Société a versé à l'organisme de retraite 9 807 euros correspondant à la cotisation annuelle individuelle au régime à cotisations définies (« article 83 »).

2. Avec Eurazeo (projet NOVA)

Nature et objet**Conclusion d'un Protocole d'Accord Cadre avec la société EURAZEO relatif au projet NOVA****Mandataires sociaux concernées**

Monsieur Patrick SAYER, Président du Directoire de EURAZEO à la date de conclusion du Protocole d'Accord Cadre

Modalités

Le Conseil d'administration du 22 avril 2016 a autorisé la conclusion (i) d'un Protocole d'Accord Cadre entre la Société et la société EURAZEO, prévoyant notamment la souscription par Accor, directement ou indirectement, de 30 % du capital social de la société Grape Hospitality Holding et (ii) de contrats de franchise pour l'exploitation par Grape Hospitality d'hôtels et fonds de commerce exploités sous les marques AccorHotels.

Ce Protocole d'accord a été signé et exécuté le 21 juin 2016.

Pour l'exercice 2017, le montant des redevances de franchise et des autres services liés au contrat de franchise facturées à la société Grape Hospitality par votre Société s'élève à 16 836 247 euros HT.

3. Avec l'Institut Paul Bocuse

Nature et objet

Convention d'avance de trésorerie sous forme de prêt

Mandataires sociaux concernés et personnes intéressées

MM. Sven Boinet, Directeur général délégué Accor et administrateur de l'Institut Paul Bocuse et Gérard Péliçon, Co-Président fondateur de Accor et Président de l'Institut Paul Bocuse.

Modalités

Le Conseil d'administration a autorisé votre Société à consentir, en sa qualité de membre de l'Institut Paul Bocuse, une avance de trésorerie d'un montant de 200 000 euros pour une période de 5 ans, rémunérée au taux de 2 % par an.

Cette avance de trésorerie, qui fournit à l'Institut Paul Bocuse les moyens d'investir dans de nouveaux équipements, permet au Groupe AccorHotels de participer au développement, notamment international, de l'un de ses partenaires historiques.

Au cours de l'exercice 2014, notre Société a versé le montant du prêt consenti, à savoir 200 000 euros et perçoit depuis cette date les intérêts annuels y relatif.

Au titre de l'exercice 2017, l'Institut Paul Bocuse a versé un montant de 4 055,56 euros au titre de ces intérêts annuels.

4. Avec ColSpa SAS

Nature et objet

Conclusion d'un contrat de gestion d'hôtel entre ColSpa SAS et Accor

Mandataire social concerné

Nadra Moussalem, Directeur général Europe de Colony Capital Europe et administrateur d'Accor (jusqu'au 21 février 2017)

Modalités

Dans le cadre du projet de rénovation du site de l'ancienne piscine Molitor à Paris par Colony Capital SAS via sa filiale ColSpa SAS, cette dernière a confié à votre Société l'exploitation en management sous l'enseigne MGallery d'un hôtel de 124 chambres et de divers équipements associés réalisés sur ce site.

Ce contrat de management, d'une durée initiale de 10 ans renouvelable par tacite reconduction pour 5 ans, présente des conditions financières comparables à celles usuellement négociées par le Groupe pour des contrats similaires.

Cette opération s'inscrit dans la politique de développement du Groupe et permet à celui-ci de gérer un hôtel sur un site emblématique de l'ouest parisien sous sa marque MGallery, qui est en pleine expansion.

Pour l'exercice 2017, le montant facturé à la société ColSpa SAS par votre Société au titre de ce contrat s'élève à 1 257 664,24 euros HT.

B. Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Sven Boinet, Directeur général délégué

Nature et objet

Indemnité de cessation de fonctions de M. Sven Boinet

Modalités

En cas de révocation, sauf pour faute grave ou lourde, de M. Sven Boinet, le Conseil d'administration a décidé de lui verser une indemnité d'un montant de 600 000 euros augmenté du montant de la rémunération variable perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social et minoré, le cas échéant, du montant des indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail. Il est précisé que le versement des indemnités est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat de Directeur général délégué, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Le paiement de l'indemnité est subordonné à l'atteinte des critères de performance suivants :

- ▶ retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ;
- ▶ free cash flow opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
- ▶ taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- ▶ si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- ▶ si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- ▶ si aucun ou un seul des trois critères est rempli, aucune indemnité n'est due.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 16 mars 2018

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle



RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE PROJET D'ÉMISSION À TITRE GRATUIT DE BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE VISANT LA SOCIÉTÉ

Assemblée générale mixte du 20 avril 2018

(Douzième résolution)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 228-92 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émission à titre gratuit de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique visant la société, opération sur laquelle vous être appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée expirant à la fin de la période d'offre de tout offre publique visant la société et déposée dans les quatorze mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale, dans le cadre de l'article L. 233-32 II du Code de commerce, la compétence à l'effet de :

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

Le montant nominal maximal de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice desdits bons sera de 217 millions euros et le nombre maximum de bons de souscription pouvant être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder un nombre égal au nombre d'actions composant le capital social lors de l'émission des bons.

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

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

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

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

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 16 mars 2018

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle



RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE

Assemblée générale mixte du 20 avril 2018

(Treizième résolution)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au conseil d'administration de la compétence de décider une émission, en une ou plusieurs fois, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés de votre société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, dès lors que ces salariés sont adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise du groupe AccorHotels, pour un nombre d'actions maximal de 2 % du capital social de votre société, déduction faite des actions émises en vertu de la 25^e résolution de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017, tel que constaté à l'issue de ladite Assemblée Générale, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

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

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour la durée restante de la délégation précédente prévue à la 25^e résolution de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017 soit jusqu'au 5 juillet 2019, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives de cette opération.

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

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

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

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

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

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 16 mars 2018

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle



DEMANDE D'ENVOI DE DOCUMENTS

Demande à retourner à :

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



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
Vendredi 20 avril 2018

Je soussigné(e) :

Demeurant :

.....

Propriétaire de : actions nominatives ⁽¹⁾

Et/ou de : actions au porteur

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

Fait à :

Le : 2018

Signature :

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

ACCOR, Société Anonyme au capital de 870 366 459 €
Siège social : 82, rue Henri-Farman - 92130 Issy-les-Moulineaux
602 036 444 RCS Nanterre

www.accorhotels.group

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

