



# ACCORHOTELS

Feel Welcome

## Assemblée Générale Mixte

12 juillet 2016

SO F I T E L  
LEGEND

SO  
SO F I T E L

SO F I T E L

M  
GALLERY

pullman

NOVOTEL

Mercure

MAMA  
SHELTER

adagio

ibis

ibis  
styles

ibis  
budget

# Sébastien Bazin

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



# François Pinon

DIRECTEUR JURIDIQUE GROUPE  
& SECRETAIRE DU CONSEIL



# 1

2

## **Acquisition** de Fairmont Raffles Hotels International



# Une opération stratégique

## RENFORCER LA PRESENCE DE ACCORHOTELS SUR LE SEGMENT DU LUXE

- Renforcer **notre expertise** sur le segment du luxe avec des **marques fortes et emblématiques**.
  - Augmenter **la contribution du segment luxe** au sein d'HotelServices (de 19% à 35% du CA généré par les redevances).
  - Renforcer significativement notre position sur le **marché américain** avec des établissements emblématiques dans des villes clés.
  - Bénéficier d'une **clientèle haut de gamme**, principalement basée aux Etats-Unis.
- Construire une **nouvelle architecture de marques** pour répondre au fort potentiel de croissance du marché.
  - Renforcer les **leviers de croissance du Groupe**.
  - **Créer des synergies significatives** grâce au partage de nos expertises, des plateformes de distribution et de nos programmes de fidélité.
  - **Accroître le BPA**, après synergies.



# Un leader mondial de l'hôtellerie de luxe



Un héritage de 128 ans

Un pionnier mondial de l'élégance et de l'hospitalité

12 hôtels - 2 000 chambres

10 pays



Crée il y a 108 ans

Réseau dense et forte notoriété de la marque en Amérique du Nord

71 hôtels - 29 000 chambres

22 pays



S'appuie sur la réputation suisse

Qualité, design, hospitalité et sécurité

31 hôtels - 11 000 chambres

16 pays

154 hôtels dans plus de 40 pays, dont 40 hôtels en développement

Trois marques emblématiques universellement reconnues dans l'hôtellerie de luxe

Une présence internationale et de fortes expertises



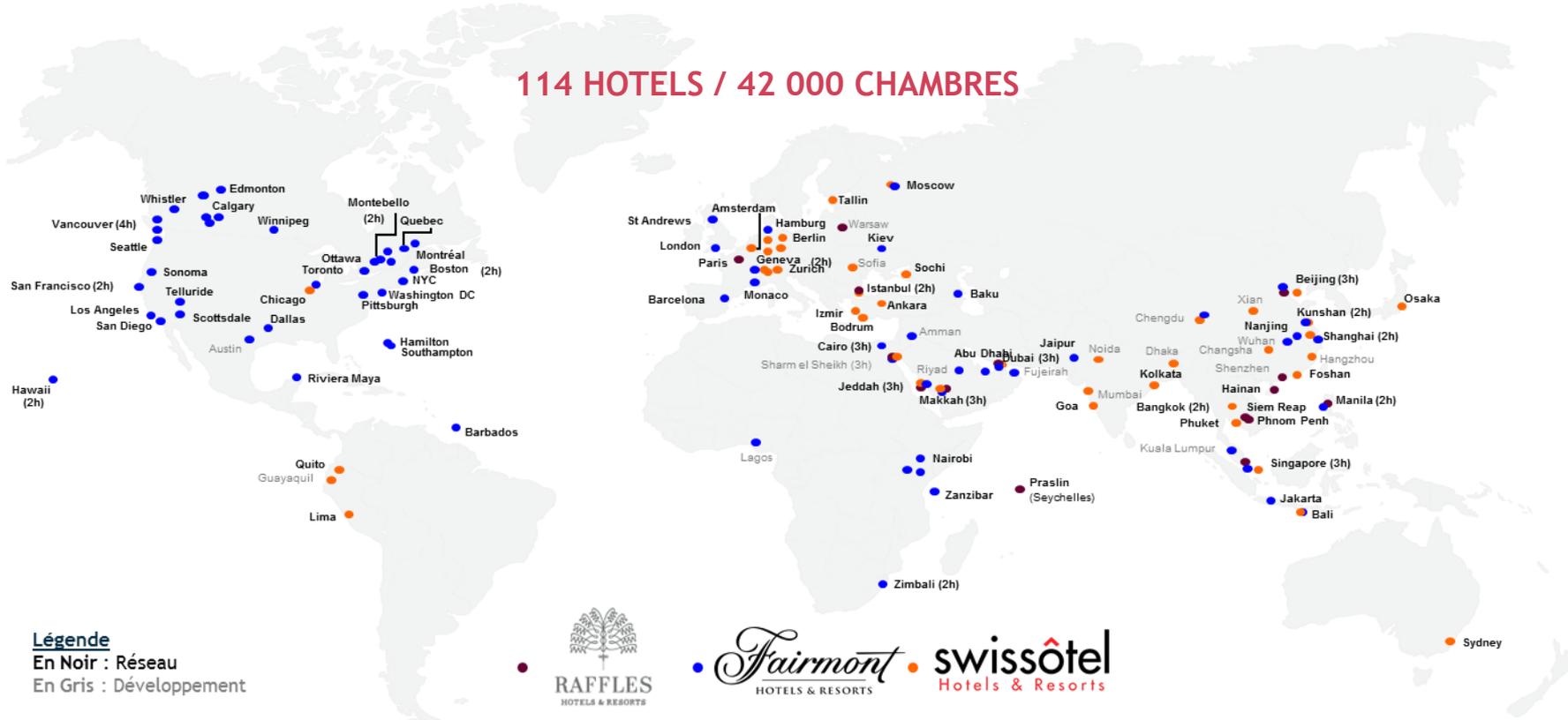
# Des établissements d'exception



# Une forte présence

## EN AMÉRIQUE DU NORD ET DANS LES PRINCIPALES DESTINATIONS MONDIALES

114 HOTELS / 42 000 CHAMBRES



# Un portefeuille de marques complémentaires



12 hôtels



71 hôtels



31 hôtels

**114 hôtels**



5 hôtels



3 hôtels



103 hôtels



77 hôtels



99 hôtels



69 hôtels

**356 hôtels**

5 hôtels en  
développement

66 hôtels en  
développement

104 hôtels en  
développement

**175 hôtels**  
*en développement*

**22 hôtels**  
**4 000 chambres**

**320 hôtels**  
**81 000 chambres**

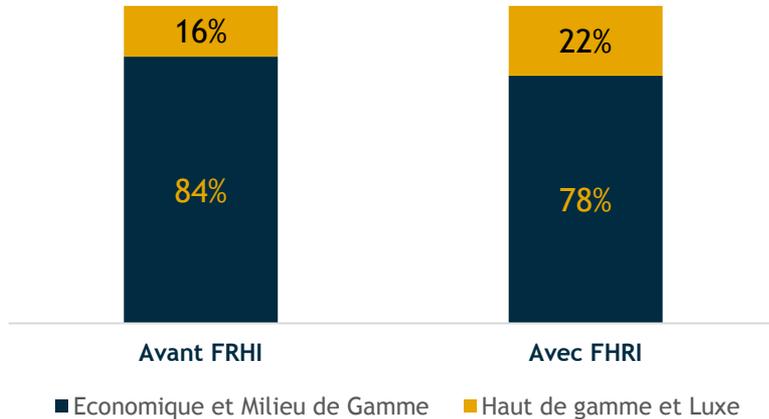
**303 hôtels**  
**80 000 chambres**

**645 hôtels**  
**> 165 000 chambres**

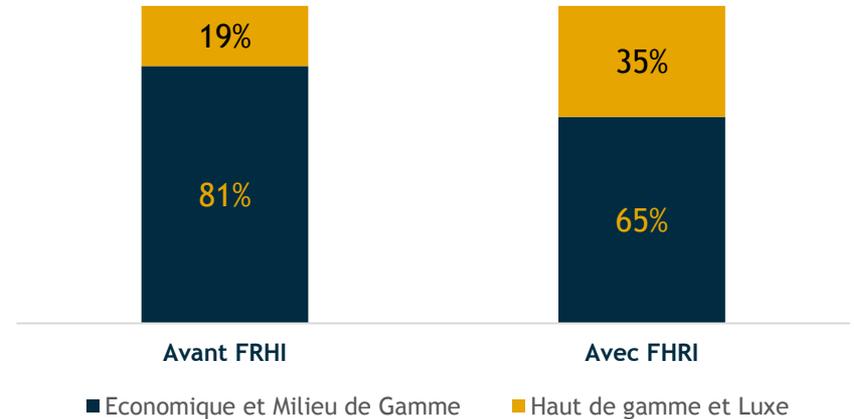


# Un meilleur équilibre pour HotelServices

## Répartition en chambres <sup>(1)</sup>



## Répartition des redevances <sup>(2)</sup>



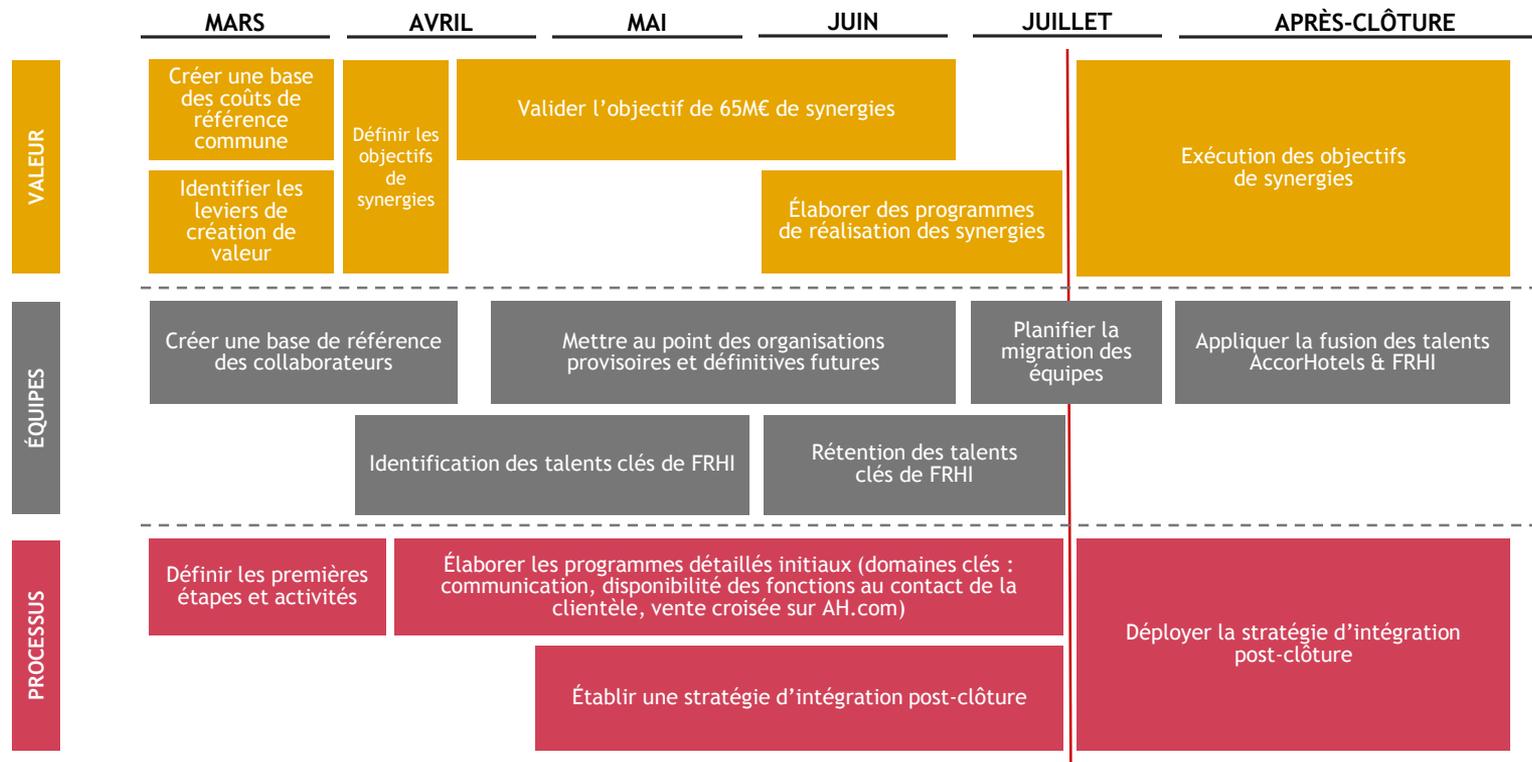
(1) Parc au 30 juin 2016

(2) Estimation Proforma 2016



# Processus d'intégration de FRHI

Clôture 12 juillet



# Les enjeux d'une intégration réussie

## **J -180 jours :**

- Premiers contacts entre les deux Groupes - Ecoute, transparence et confiance
- Mise en place chez AccorHotels et FRHI d'équipes « Commando » dédiées à l'intégration
- Identification des chantiers prioritaires selon un calendrier détaillé et séquencé

## **J-90 :**

- Validation de l'organisation & des responsabilités et missions de chacun
- Décision de la Création d'une division Luxe / Haut de gamme globale

## **J-30 :**

- Nomination de Chris Cahill, Directeur Général Luxe/Haut de gamme
- Sélection des talents-clés au sein de la nouvelle structure

## **Jour J :**

- Présence opérationnelle des cadres dirigeants dans les sièges (Toronto, Paris, Munich, Singapour, Zurich, Dubai, Miami)
- Partage des ambitions avec les collaborateurs et les partenaires



# Modalités de l'opération

## 68% de l'acquisition versés par émission d'actions Accor

- 1 718 134 actions (dont 1 071 610 actions FRHI de catégorie A, 323 262 actions de catégorie C et 323 262 de catégorie D<sup>(1)</sup>) détenues par QIA, KHC et OMERS
- En échange de 46 700 000 actions nouvelles Accor à une parité de 33,48 actions Accor par action FRHI de catégorie A

## 32% versés par le paiement en numéraire de 840 millions de dollars US

### Valeur d'entreprise induite <sup>(2)</sup>

- Montant de **2,9 milliards** de dollars au moment de l'annonce sur la base du cours moyen 1 mois au 9 décembre 2015
- Montant de **2,7 milliards** de dollars retenu dans le traité d'apport sur la base du cours moyen entre la date d'annonce de l'opération et la date arrêtée dans le rapport des Commissaires aux apports
  - Multiple d'EBITDA (2016 estimé) de 13,3x après synergies

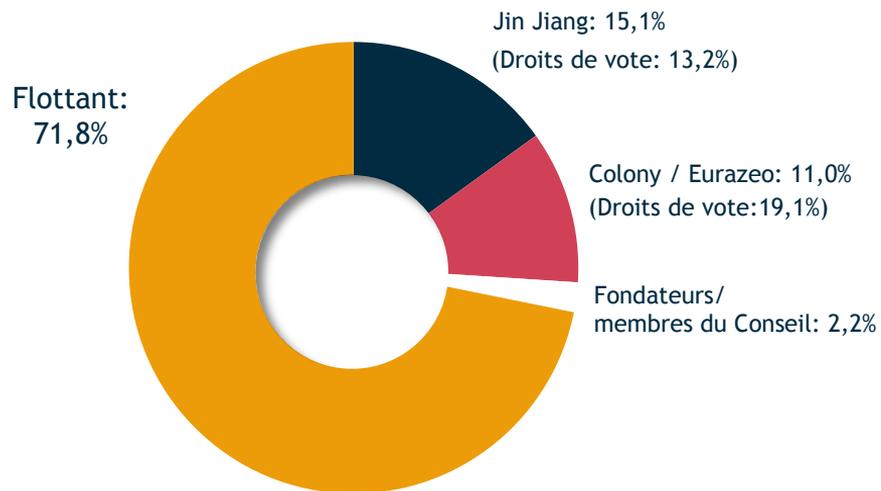
(1) Une action FRHI de catégorie A est équivalente 2 actions FRHI de catégorie C et de catégorie D

(2) Valeur d'entreprise incluant les ajustement suivants : dividende 2015 non versé, dette nette au closing, part de la dette des JV (non consolidée) et autres éléments de dettes

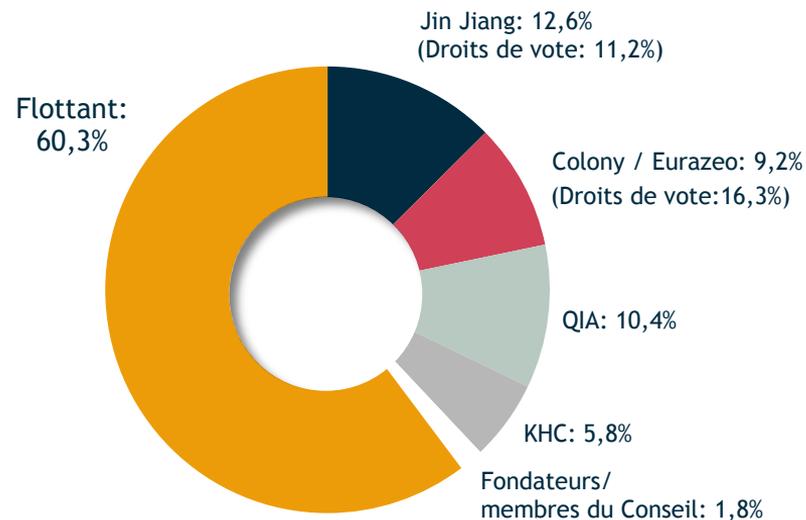


# Evolution de la structure du capital

## STRUCTURE DU CAPITAL AU 31 MAI 2016



## STRUCTURE DU CAPITAL APRÈS RÉALISATION DE L'OPÉRATION <sup>(1)</sup>



(1) Pourcentages indicatifs sous réserve d'approbation de l'opération en Assemblée Générale Mixte





# ACCOR HOTELS

Feel Welcome



LE LEADER MONDIAL DE  
L'HÔTELLERIE  
ECONOMIQUE ET  
MILIEU DE GAMME HORS  
ETATS-UNIS



UN NOUVEAU LEADER  
MONDIAL SUR LE  
SEGMENT DU LUXE



UNE STRATEGIE  
DIGITALE AMBITIEUSE ET  
INNOVANTE



PREMIER PROPRIETAIRE  
ET INVESTISSEUR  
HÔTELIER EUROPEEN  
AVEC HOTELINVEST

**Un leader mondial de l'hospitalité puissant et à l'écoute constante  
de l'évolution de ses clients et de ses partenaires**



# Didier Kling et Jacques Potdevin

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX APPORTS



# Questions/réponses

## Acquisition de Fairmont Raffles Hotels International



# Vote

## 1<sup>ère</sup> résolution



# Première résolution

Approbation de l'apport en nature de 1 718 134 actions  
FRHI à la Société, de son évaluation et de sa rémunération



# 2

2

## **Evolution** du Conseil d'Administration



# Nomination proposée



Monsieur **Ali Bouzarif** (Administrateur QIA, non indépendant)

Diplômé de la Solvay Business School et titulaire du CFA.

*Head of Investment Execution* chez QIA, en charge de l'exécution de plus de 50 opérations représentant plus de 80 milliards de dollars US.

Depuis 2007, *Associate Director, Co-Head of M&A et Head of Co-investments* au sein du département fusions-acquisitions (M&A) de QIA.

Il a débuté sa carrière comme *Manager* chez Deloitte à Bruxelles.



# Nomination proposée



Monsieur **Aziz Aluthman Fakhroo** (Administrateur QIA, non indépendant)

Diplômé de l'École Supérieure Libre des Sciences Commerciales Appliquées (ESLSCA, Paris).

*Director of Public Budget Department* au sein du Ministère des Finances du Qatar depuis mars 2015.

Anciennement *Director of Public Investment Management Department* au sein de ce même Ministère de janvier 2014 à mars 2015.

*Director of Mergers & Acquisitions* de QIA de 2007 à 2013, en charge d'un grand nombre d'acquisitions représentant plus de 25 milliards de dollars US.

Fondateur en 2007 de la société IDEALYS SARL, société de simulation 3D industrielle avant de rejoindre Qatar Investment Authority (QIA).



# Nomination proposée



Monsieur **Sarmad Zok** (Administrateur KHC, non indépendant)

Titulaire d'un Bachelor of Science en management hôtelier et d'un Master of Arts in Property Valuation and Law de la City University Business School (Royaume-Uni).

*Executive Board Director de Kingdom Holding Company* depuis 2010, en charge de la stratégie d'investissements hôteliers, de la stratégie globale d'investissements et de la gestion du groupe Kingdom.

Anciennement *Chairman & Chief Executive Officer* de Kingdom Hotel Investment, après diverses autres fonctions au sein du groupe Kingdom depuis 2001.

Il a commencé sa carrière dans le développement hôtelier avant de créer et développer l'activité d'investissement hôtelier au sein de Kingdom Establishment en Arabie Saoudite.



# Nomination proposée



## Madame **Jiang Qiong Er** (Administratrice indépendante)

Diplômée de l'école de design de l'Université de Tongji (Chine) et en architecture d'intérieur et mobilier de l'Ecole Nationale Supérieure des Arts Décoratifs de Paris.

Fondatrice de plusieurs sociétés, notamment dans le domaine du design, avant de créer la filiale chinoise d'ArtCurial.

Associée en 2008 avec Hermès pour créer Shang Xia, première marque de luxe chinoise, dont elle est Directrice Générale et Directrice Artistique.

Nommée en 2013 Chevalier des Arts et Lettres par le Président de la République française et, en 2016, Chevalier de l'Ordre National du mérite par le Président de la République française.



# Nomination proposée



## Madame **Isabelle Simon** (Administratrice indépendante)

Diplômée de Sciences Po Paris et HEC, de la *Harvard Law School* (LL.M.) et des facultés de droit Paris I Panthéon-Sorbonne (DEA de Droit anglais et nord-américain des affaires) et Jean Monnet (DESS de fiscalité internationale). Diplômée de l'Ecole de Formation du Barreau de Paris et du Barreau de New York.

Secrétaire Général, membre du Comité exécutif, du groupe Thales depuis 2015.

Anciennement Directrice Générale Adjointe de la Société des Bains de Mer de Monaco, en charge des départements immobilier, marketing et ventes, artistique, communication et juridique, ainsi que des opérations de développement internes et externes de 2011 à 2015.

Senior Vice Président, en charge des départements M&A juridique, de la stratégie de développement externe et du suivi des participations minoritaire au sein du groupe Publicis de 2009 à 2011.

*Executive Director* de la division banque d'affaires de Goldman Sachs de 2003 à 2009.

Avocate au sein du cabinet d'avocats Cleary Gottlieb Steen & Hamilton de 1995 et 2003.



# Nomination proposée



## Madame **Natacha Valla** (Administratrice indépendante)

Docteur (PhD) en économie de l'Institut Européen de Florence (Italie).

Depuis décembre 2015, en charge de la Politique Economique et Stratégie à la Banque Européenne d'Investissements (BEI).

Anciennement Directeur Adjoint du Centre de Recherche Français dans le Domaine de l'Economie Internationale (CEPII) de 2014 à 2015.

Directeur exécutif et responsable de la recherche économique au sein du groupe Goldman Sachs de 2008 à 2014.

Détachée auprès de la Direction de la Recherche de la Banque de France en 2005.

Chercheur invité au Fonds Monétaire International, puis économiste de 2001 à 2008 à la Banque Centrale Européenne, en charge des questions d'orientation et de mise en œuvre de la politique monétaire.



# Composition du Conseil à l'issue de l'Assemblée Générale

Total administrateurs	17
Indépendants :	9
Non indépendants :	6
Représentant les salariés :	2 <sup>(1)</sup>
<hr/>	
Proportion d'administrateurs indépendants	60 %
<hr/>	
Proportion de femmes	40 %

(1) Après nomination du 2<sup>nd</sup> Administrateur représentant les salariés



# Jetons de présence

Enveloppe globale des jetons de présence proposée : 1 120 000 euros  
Pour répartition entre 17 administrateurs

(Enveloppe inchangée depuis 2011 : 575 000 euros répartis entre 12 administrateurs)



# Questions/réponses

## Gouvernance



# 3

## **Vote** des résolutions

2



# Troisième résolution

Pouvoirs pour formalités



# Quatrième résolution

Nomination de Monsieur **Ali Bouzarif**  
en qualité d'Administrateur



# Cinquième résolution

Nomination de Monsieur **Aziz Aluthman Fakhroo**  
en qualité d'Administrateur



# Sixième résolution

Nomination de Monsieur **Sarmad Zok**  
en qualité d'Administrateur



# Septième résolution

Nomination de Madame **Jiang Qiong Er**  
en qualité d'Administratrice



# Huitième résolution

Nomination de Madame **Isabelle Simon**  
en qualité d'Administratrice



# Neuvième résolution

Nomination de Madame **Natacha Valla**  
en qualité d'Administratrice



# Dixième résolution

Fixation des jetons de présence



# Deuxième résolution

Réalisation de l'augmentation du capital de la Société  
Consécutive à l'apport de 1 718 134 actions FRHI à la Société





Feel Welcome

SO F I T E L  
LEGEND

SO  
SO F I T E L

SO F I T E L

M  
GALLERY

pullman

NOVOTEL

Mercure

MAMA  
SHELTER

adagio

ibis

ibis  
styles

ibis  
budget