



ACCORHOTELS

Feel Welcome

Avis de convocation Assemblée Générale Mixte

Vendredi 22 avril 2016 à 10h00
Novotel Paris Est
1, avenue de la République - 93177 Bagnolet

AccorHotels, un groupe uni autour d'une même **passion, l'accueil**, et porté par une même promesse : **Feel Welcome**.

Plus de **190 000 femmes et hommes**, sous enseignes AccorHotels, veillent chaque jour sur des milliers d'hôtes dans près de **3 900 hôtels** implantés dans **92 pays**.

Premier opérateur hôtelier au monde, AccorHotels met au service de ses clients, partenaires et collaborateurs :

- ses **deux expertises** d'opérateur/franchiseur (HotelServices) et de propriétaire/investisseur (HotelInvest) ;
- un large portefeuille de marques de renommée internationale allant du luxe (**Sofitel, Pullman, MGallery by Sofitel, Grand Mercure, The Sebel**) à l'économique (**ibis, ibis Styles, ibis budget, adagio access et hotelF1**) en passant par le milieu de gamme (**Novotel, Mercure, Mama Shelter, adagio**) ;
- la puissance de sa place de marché et de son **programme de fidélité** Le Club AccorHotels ;
- l'engagement depuis près de **50 ans** d'une entreprise citoyenne et solidaire avec son programme **PLANET 21**.

Sommaire

Comment participer À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?	4
Exposé sommaire de la situation DE ACCORHOTELS EN 2015	8
Ordre du jour DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 22 AVRIL 2016	18
Présentation des projets de résolutions À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 22 AVRIL 2016	19
Projets de résolutions À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 22 AVRIL 2016	26
Composition DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	30
Rapport des Commissaires aux Comptes SUR LES COMPTES ANNUELS	31
Rapport des Commissaires aux Comptes SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	32
Rapport des Commissaires aux Comptes SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	33
Rapport des Commissaires aux Comptes SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS EXISTANTES OU À ÉMETTRE	37
Demande d'envoi DE DOCUMENTS	39

Comment participer À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?

L'Assemblée Générale aura lieu le 22 avril 2016 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 petit-déjeuner de bienvenue leur sera offert en remplacement de la collation qui était proposée les années précédentes après l'Assemblée.

ACCÈS NOVOTEL PARIS EST

En voiture :

- Venant de l'A3 : prendre la sortie **Paris Est Porte de Bagnolet** à 300 m.
- 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 :

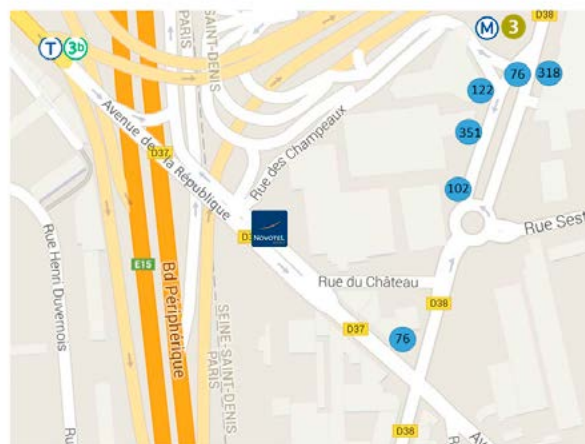
- Ligne **3** : station Gallieni

En bus :

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

En tramway :

- Ligne T3B : 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 soit dans le registre de la Société (actions « au nominatif ») soit chez l'intermédiaire financier qui tient son compte titres (actions « au porteur »), et ce au plus tard au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée : c'est la « **date d'enregistrement** » (*record date*).

Pour l'Assemblée Générale Mixte de Accor du 22 avril 2016, cette date sera donc le **mercredi 20 avril 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, 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 la cession de tout ou partie des actions intervient avant le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée**, soit le mercredi 20 avril 2016 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 la cession à la Société Générale Securities Services, et lui transmet les informations nécessaires.
 - **Si la cession de tout ou partie des actions intervient après le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée**, soit le mercredi 20 avril 2016 à 0h00 (heure de Paris), cette cession n'a pas à être notifiée 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 à Société Générale Securities Services, Service des Assemblées, 32, rue du Champ-de-Tir, CS 30812, 44308 Nantes Cedex 3 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 avant l'Assemblée Générale, nous vous invitons, pour tout renseignement relatif à son traitement, à prendre contact avec **le centre d'appel des cartes d'admission de Société Générale** du lundi

au vendredi de 8h30 à 18h00 au 0825 315 315 (coût de l'appel : 0,125 euro HT par minute depuis la France) ou au +33 (0)251 85 59 82 (coût de l'appel en fonction de l'opérateur local depuis l'étranger).

- 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 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 2016 à 9h00 jusqu'au 21 avril 2016 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 assembleegenerale2016@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 21 avril 2016 à 15 heures 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 ou à la Société Générale Securities Services, Service des Assemblées, 32, rue du Champ-de-Tir, CS 30812, 44308 Nantes Cedex 3. Pour être honorée, la demande de formulaire devra avoir été reçue par la Société Générale Securities Services six jours avant la date de l'Assemblée, soit le 16 avril 2016 au plus tard.

Les votes par correspondance ou procuration, pour être pris en compte, devront comporter le formulaire susvisé dûment rempli et être parvenus directement ou *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 19 avril 2016.

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 du 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 19 avril 2016.

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, noter 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

Société Anonyme
au capital de 706 057 275 €
Siège social : 110, Avenue de France
75013 PARIS
602 036 444 RCS PARIS

**ASSEMBLEE GENERALE MIXTE
DU 22 AVRIL 2016 à 10H00**
au Novotel Paris Est - 1 Avenue de la République
93177 BAGNOLET

**COMBINED GENERAL MEETING
OF APRIL 22, 2016 at 10 a.m.**
at Novotel Paris Est - 1 Avenue de la République
93177 BAGNOLET

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.

																		Oui / Non/Yes / Abstain		Oui / Non/Yes / Abstain	
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								

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 (l'abstention équivaut à un vote contre) / I abstain from voting (it is equivalent to vote NO). ☐

- Je donne procuration (cf. au verso verso (4) à M. / Mme ou Mlle, Raison Sociale pour voter en mon nom. / I appoint (see reverse (4) M. / 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 19 Avril 2016 / April 19th 2016

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)

ATTENTION : s'il s'agit de titres au porteur, les présentes instructions ne seront valables 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 (si ces informations figurent déjà, les vérifier et les rectifier éventuellement). Cf au verso (1)
Surname, first name, address of the shareholder (if this information is already supplied, please verify and correct if necessary). See reverse (1)

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

I HEREBY APPOINT: See reverse (4)

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

Adresse / Address

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

Identifiant - Account

Vote simple / Single vote

Vote double / Double vote

Nombre d'actions / Number of shares

Porteur / Bearer

Nombre de voix - Number of voting rights

Quel que soit votre choix, datez et signez ici.

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

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 faire parvenir vos **questions écrites** préalablement à l'Assemblée, à l'attention du Président du Conseil d'administration, **au plus tard le lundi 18 avril 2016** :

- par lettre recommandée avec accusé de réception à : Accor - Immeuble Odyssey - à l'attention du Président du Conseil d'administration - 110, avenue de France, 75210 Paris Cedex 13 ; ou
- par courriel à : assembleegenerale2016@accor.com

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

PRÊT-EMPRUNT DE TITRES

Si vous détenez 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 devrez en informer l'Autorité des marchés financiers (AMF) et la Société, au plus tard le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée, soit le mercredi 20 avril 2016, à 0h00 (heure de Paris) par voie électronique respectivement aux adresses suivantes : declarationpretsempirunts@amf-france.org et assembleegenerale2016@accor.com.

Exposé sommaire de la situation DE ACCORHOTELS EN 2015

La dynamique de transformation stratégique, opérationnelle et culturelle mise en œuvre par le Groupe depuis deux ans porte ses fruits. AccorHotels affiche cette année de très solides performances s'appuyant sur un chiffre d'affaires en croissance, une forte amélioration de ses résultats et une situation financière renforcée.

En 2015, AccorHotels a mis en œuvre diverses initiatives stratégiques destinées à accroître son chiffre d'affaires, lequel s'inscrit en hausse de 127 millions d'euros en 2015. Le Groupe a notamment fait évoluer sa plateforme de réservations en place de marché ouverte aux hôteliers indépendants. Il a renforcé la puissance de ses marques, y compris institutionnelle, en adoptant le nom de sa place de marché, AccorHotels, afin d'accentuer sa visibilité et fédérer autour d'elle, de façon cohérente, toutes les marques du portefeuille.

Le Groupe a vu également ses marges opérationnelles s'accroître sous l'effet des diverses opérations de restructuration qui ont permis de diminuer les charges de loyer de 55 millions d'euros. Au total, le résultat d'exploitation s'établit à 665 millions d'euros, soit une hausse de 3,5 % à périmètre et change constants, 10,6 % en données publiées.

AccorHotels dispose aussi de liquidités renforcées grâce à l'émission d'un nouvel emprunt obligataire et de deux rachats d'obligations qui ont permis de rallonger la maturité de la dette tout en la refinançant à meilleur coût.

Enfin, le Groupe a continué de se développer dans les zones à forte croissance avec l'ouverture record de 229 hôtels. Il a par ailleurs accru son leadership mondial sur le segment du Luxe avec l'acquisition annoncée du Groupe FRHI et de ses trois marques emblématiques Fairmont, Raffles et Swissôtel.

Le résultat net part du Groupe s'établit à 244 millions d'euros contre 223 millions d'euros en 2014.

RÉSULTATS CONSOLIDÉS 2015

Le **chiffre d'affaires** du Groupe en 2015 s'établit à 5 581 millions d'euros, en hausse de 2,9 % à périmètre et change constants par rapport à 2014 (hausse de 2,3 % en données publiées). Cette progression résulte d'une activité favorable dans la majorité des marchés clés du Groupe (Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique (MMEA : + 7,9 %)), Asie Pacifique (+ 5,4 %) et Europe Centrale, du Nord et de l'Est (NCEE : + 5,0 %).

- **L'Allemagne et le Royaume-Uni** ont été les principaux moteurs de l'activité en **Europe Centrale, du Nord et de l'Est**, affichant sur l'année des croissances de chiffre d'affaires respectives de 4,5 % et 5,9 %.
- Les **pays d'Europe du Sud** ont soutenu fortement la **zone MMEA** avec des chiffres d'affaires en progression de 11,4 % en Espagne et 9,6 % en Italie.

Le chiffre d'affaires de la **France** est en baisse modérée de 0,5 % sur l'année 2015, sous l'effet d'un 4^e trimestre en net recul (- 6,6 %), marqué par les événements du 13 novembre, et malgré la tenue de la COP21 à Paris en décembre.

- Sur l'année, le RevPAR en Île-de-France a reculé de 3,4 % (- 12,4 % au T4 contre - 2,1 % au T3).
- Celui des villes de province a progressé de 3,4 %, dont + 0,1 % au T4, alors même que la tendance était positive au trimestre précédent (+ 3,8 % au T3).

La **zone Amériques** est en recul (- 3,7 %) du fait d'une dégradation continue de l'activité économique au Brésil (- 7,5 % au T4), sous l'effet d'un ralentissement des affaires dans le pays, affectant notamment l'activité de séminaires et meetings dans les hôtels.

Les données publiées reflètent les éléments suivants :

- Le **développement pour 66,8 millions d'euros** (+ 1,2 %) avec l'ouverture de 36 172 chambres (229 hôtels), à 92 % en contrats de management et franchise. Au 31 décembre 2015, le parc d'HotelServices s'établit à 3 873 hôtels et 511 517 chambres, dont 30 % en franchise, et 70 % en contrats de gestion incluant le portefeuille d'HotelInvest.
- Les **cessions**, qui pèsent négativement pour 166,1 millions d'euros (- 3,0 %) ;
- Les **effets de change**, qui ont eu un effet positif de 66,8 millions d'euros (+ 1,2 %) lié principalement à la hausse de la livre sterling (+ 61,7 millions d'euros), du dollar américain (+ 18,9 millions d'euros), du franc suisse (+ 14,6 millions d'euros) et du Yuan (+ 11,8 millions d'euros), et à la baisse du réal brésilien (- 49,6 millions d'euros).

Le **résultat brut d'exploitation** du Groupe s'établit à 1 780 millions d'euros au 31 décembre 2015, en hausse de 0,2 % par rapport au 31 décembre 2014 en données comparables, et de 0,5 % en données publiées. En très légère baisse à périmètre et change constants, la marge brute d'exploitation s'élève à 31,9 %, incluant les montants engagés dans le cadre du plan digital.

Le **résultat d'exploitation** s'établit à 665 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 602 millions d'euros au 31 décembre 2014, soit une progression de 10,6 % en données publiées, et de 3,5 % en données comparables.

La **charge de loyers** s'élève à **794 millions d'euros** en 2015 contre 849 millions d'euros en 2014, en lien avec la transformation d'HotelInvest.

Les **amortissements et provisions** de la période ressortent à **321 millions d'euros**.

Le **résultat financier** s'établit à **- 71 millions d'euros** contre - 52 millions d'euros en 2014.

Le **résultat net des sociétés mises en équivalence** ressort à **10 millions d'euros** contre 28 millions d'euros en 2014.

Le **résultat avant impôt et éléments non récurrents**, qui intègre le résultat d'exploitation auquel s'ajoutent le résultat financier et la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence, représente le résultat des opérations après financement des différentes activités du Groupe avant impôt. Il s'établit en 2015 à **605 millions d'euros**, contre 578 millions d'euros en 2014.

Les **charges de restructuration** s'élèvent à **23 millions d'euros** à fin décembre 2015 et comprennent principalement des coûts liés à la réorganisation au sein du Groupe.

Le **résultat de la gestion du patrimoine hôtelier** du Groupe présente une perte de **31 millions d'euros**.

Les **dépréciations d'actifs** s'élèvent à **- 67 millions d'euros** (dont - 64 millions d'euros concernant des actifs corporels), comparées à - 55 millions d'euros en décembre 2014.

Le **résultat de la gestion des autres actifs**, négatif à hauteur de 75 millions d'euros, comprend principalement des charges relatives au projet de déménagement des sièges et à l'acquisition des marques Fairmont, Raffles et Swissôtel pour un montant de 37 millions, ainsi qu'une provision de 25 millions d'euros au solde de divers litiges.

La **charge d'impôt** s'établit en 2015 à **136 millions d'euros**. Au 31 décembre 2015, le taux effectif d'impôt (charge d'impôt courante/résultat avant impôt, quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence et éléments non récurrents) s'élève à 29,5 %.

Après **intérêts minoritaires** pour un montant de 27 millions d'euros et **résultat net des activités non conservées** pour un montant de - 1 million d'euros, le **résultat net part du Groupe** s'élève à **244 millions d'euros** contre 223 millions d'euros au 31 décembre 2014.

En conséquence, le **résultat net part du Groupe** ressort en progression de 21 millions d'euros et le **résultat net part du groupe par action** atteint **0,88 euro** contre 0,97 euro à fin décembre 2014, sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions en circulation au 31 décembre 2015 de 234 387 017 actions.

ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS PAR PÔLE STRATÉGIQUE

HotelInvest, propriétaire et investisseur hôtelier, compte au 31 décembre 2015, 1 288 hôtels en propriété et location, représentant près de 179 331 chambres. 94 % de ces hôtels sont positionnés sur les segments économique et milieu de gamme, 82 % d'entre eux sont situés en Europe.

HotelServices, opérateur hôtelier et franchiseur de marques hôtelières, compte, au 31 décembre 2015, 3 873 hôtels et 511 517 chambres exploités en contrat de franchise et de

management, ainsi qu'un pipeline de développement de près de 159 426 chambres. Cette activité, qui détient des positions de leader sur quatre continents, représente un volume d'affaires annuel de 12,9 milliards d'euros.

Tous les hôtels d'HotelInvest sont exploités par HotelServices par le biais de contrats de management. En 2015, ces établissements ont généré 40 % des redevances perçues par HotelServices.

HotelServices

L'**excédent brut d'exploitation d'HotelServices** baisse légèrement à 399 millions d'euros. Hors Sales, Marketing & Digital et programme de fidélité, la **marge d'EBE** atteint 49,8 %, contre 49,0 % en 2014.

Comme attendu, les résultats du pôle sont altérés par la mise en œuvre du plan digital et des dépenses d'exploitation liées. Ainsi, le **résultat d'exploitation d'HotelServices** s'établit à 359 millions d'euros, en baisse de 1,5 % en données comparables. La **marge sur résultat d'exploitation** se contracte de 3,3 points, à 26,8 %. Hors impact des engagements liés au plan digital (32 millions d'euros en 2015), la marge sur résultat d'exploitation est stable, à 30,0 %, par rapport à 2014.

Le **cash-flow d'HotelServices** décroît de 25 millions du fait des dépenses opérationnelles engagées dans le cadre du plan digital en 2015.

De même, sous l'effet des investissements digitaux réalisés en 2015, la Division Sales, Marketing & Digital voit sa **marge de résultat d'exploitation** se dégrader à - 9,9 %.

Il traduit la forte amélioration des marges, liée notamment à des niveaux d'activité solides.

Sur le plan opérationnel, HotelServices a connu une excellente année, avec le retour à un développement record (229 hôtels et 36 172 chambres), et la progression du pipeline à un niveau élevé de 159 426 chambres. Avec plus de 7 millions de membres recrutés en 2015, Le Club AccorHotels a poursuivi son essor, et compte désormais 25 millions de membres. HotelServices profite également des innovations induites par

le plan digital de 225 millions d'euros dont 78 millions d'euros ont été engagés en 2015 pour enrichir l'expérience digitale des clients sur leur mobile, *via* de nouveaux services comme l'enregistrement en ligne, la presse gratuite pendant le séjour, les guides destinations consultables hors ligne, Wipolo, la réservation des services hôteliers en cours de déploiement...

HotelInvest

Le **résultat brut d'exploitation d'HotelInvest** progresse de 1,0 % en données comparables à 1 424 millions d'euros.

Le **résultat d'exploitation d'HotelInvest** s'établit à 378 millions d'euros, en forte progression de 12,5 % en données comparables, et permet de dégager une marge de 7,8 %, en amélioration de 176 points de base par rapport à 2014. Cette augmentation s'explique par l'activité hôtelière soutenue, notamment en Grande-Bretagne, au Benelux et en Allemagne, mais aussi par la gestion très dynamique des actifs du Groupe en 2015.

L'**excédent brut d'exploitation (EBE) d'HotelInvest** s'élève à 654 millions d'euros, générant une marge en croissance de 1,7 point. Le **NOI (Net Operating Income)**, correspondant à l'Excédent Brut d'Exploitation après investissements de maintenance, progresse également de 73 millions d'euros, augmentant le **pourcentage de l'excédent brut d'exploitation** de 3,3 points, de 63,5 % à 66,8 %.

En 2015, **93 hôtels** ont été restructurés dont **34 hôtels** en location et **59 hôtels** en propriété. Ces opérations ont engendré une réduction de la **dette nette retraitée** de **458 millions d'euros**.

Par ailleurs, le Groupe a sécurisé la cession de 85 hôtels supplémentaires en Europe avec Eurazeo. Cette opération sera finalisée au cours du 2^e trimestre 2016.

Au 31 décembre 2015, l'**actif brut réévalué d'HotelInvest** s'établit à **6,9 milliards d'euros** contre 6,3 milliards à fin décembre 2014, favorablement soutenu par l'activité. Comme l'année dernière, AccorHotels a fait procéder à une valorisation des actifs hôteliers d'HotelInvest par trois experts indépendants, qui ont chacun analysés un tiers du portefeuille. La méthode commune retenue pour cette valorisation est celle des multiples d'Excédent Brut d'Exploitation, définis en fonction des spécificités locales de chaque hôtel (marché, segment). En ce qui concerne les contrats de location, ont été pris en compte pour la valorisation les éléments tels que la durée résiduelle des contrats, les coûts de rupture potentiels ainsi que les options de résiliation desdits contrats.

Le **taux de rendement** (EBE rapporté à l'actif brut réévalué) est globalement stable de 9,5 %.

Flux financiers

La **marge brute d'autofinancement** s'établit à 816 millions d'euros contre 769 millions d'euros au 31 décembre 2014, liée à une bonne performance opérationnelle.

Les **investissements de développement récurrents** se montent à 205 millions d'euros en 2015, et les **investissements de maintenance et rénovation** dans l'hôtellerie s'élèvent à 269 millions d'euros, représentant 4,8 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Les **acquisitions** réalisées en 2015 s'élèvent à **161 millions d'euros**. Elles sont principalement liées l'acquisition de 2 hôtels Sofitel et de 5 hôtels Novotel.

Les **cessions d'actifs** s'élèvent à **356 millions d'euros** dont 349 millions d'euros de cessions hôtelières, comparé à 109 millions d'euros de cessions hôtelières au 31 décembre 2014.

Ratios financiers

Au 31 décembre 2015, le **cash-flow récurrent du Groupe** atteint un niveau record à 341 millions d'euros grâce aux bons niveaux d'activités.

L'**endettement net** devient négatif. Il s'établit à 194 millions d'euros au 31 décembre 2015, en amélioration de 354 millions d'euros en 2015 du fait principalement de la marge brute d'autofinancement d'exploitation courante à 816 millions d'euros et des cessions d'actifs pour 356 millions d'euros.

Le **ratio d'endettement net rapporté aux fonds propres** s'établit à - 4,9 % au 31 décembre 2015, contre 4,1 % un an plus tôt. Cette évolution est principalement liée à l'augmentation des placements de 250 millions d'euros.

Le Groupe voit encore le **coût de sa dette** diminuer de 3,11 % à fin décembre 2014 à 2,89 % au 31 décembre 2015, bénéficiant de l'émission réussie à 8 ans d'un emprunt de 500 millions d'euros (coupon de 2,375 %) et du rachat partiel de deux obligations à maturité 2017 (coupon de 2,875 %) et 2019 (coupon de 2,50 %) pour un montant cumulé de 598 millions d'euros.

Par ailleurs, au 31 décembre 2015, AccorHotels dispose d'une **ligne de crédit long terme confirmée non utilisée** de 1,8 milliard d'euros.

Le **ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation courante retraitée/dette nette retraitée** est calculé en application des ratios utilisés par les principales agences de notation, la dette nette étant retraitée de l'actualisation à 7 % des flux futurs des loyers fixes. Au 31 décembre 2015, ce ratio s'établit à 31,8 % contre 27,1 % pour l'exercice précédent.

La **rentabilité des capitaux engagés du Groupe (ROCE)** mesurée par l'excédent d'exploitation des activités (EBITDA) rapporté à la valeur brute des immobilisations augmentée du besoin en fonds de roulement, est en légère baisse au 31 décembre 2015 à 14,4 % contre 14,6 % au 31 décembre 2014 (voir l'analyse dans les comptes consolidés).

STRATÉGIE DU GROUPE ET PERSPECTIVES

Dans un contexte global difficile en 2015 marqué notamment par une économie mondiale contrastée, un environnement géopolitique tendu et une digitalisation croissante et transformante du secteur du tourisme, AccorHotels a poursuivi sa stratégie et délivré d'excellents résultats annuels qui reflètent les bénéfices de son plan de transformation.

L'année 2015 a été particulièrement dense en événements pour le Groupe qui bénéficie depuis novembre 2013 d'une nouvelle stratégie définie par son Président-directeur général, Sébastien Bazin.

Pour mémoire, AccorHotels est désormais organisé autour de deux pôles et expertises distinctes d'opérateur et franchiseur porté par HotelServices et de propriétaire et investisseur porté par HotelInvest. Avec cette organisation par métier, AccorHotels réaffirme le caractère stratégique de ses deux savoir-faire historiques en séparant les fonctions, les missions et les objectifs, pour bâtir un modèle économique plus performant. Les 1 288 hôtels d'HotelInvest sont exploités par HotelServices au travers de contrats de gestion. Chaque pôle est doté de son propre reporting, sur la base d'un compte de résultat et d'indicateurs de performance distincts. Ils sont dirigés par un Comité Exécutif unique. Les fonctions supports

stratégiques, incluant notamment la Finance, les Ressources humaines, le Juridique et la Communication restent au niveau central du Groupe.

Plusieurs opérations clés ont été réalisées en 2015, incluant notamment :

- la reprise de Fastbooking, société spécialisée dans les services digitaux aux hôteliers, qui devient également la plateforme de commercialisation de la place de marché accorhotels.com, lancée en juin 2015. Ainsi afin d'accélérer sa transformation digitale, le Groupe ouvre désormais sa plate-forme de distribution à une sélection d'hôteliers indépendants aux côtés des hôtels de son portefeuille de marques ;
- la sortie de 93 hôtels d'HotelInvest et la signature d'un accord pour la restructuration d'un portefeuille de 85 hôtels avec un nouvel opérateur franchisé détenu majoritairement par Eurazeo à 70 % et par AccorHotels à 30 %, dans le cadre du plan de restructuration des actifs immobiliers du Groupe ;
- l'annonce de l'acquisition du Groupe Fairmont Raffles Hotels International qui donne naissance à un leader mondial dans l'hôtellerie de luxe.

1. 2015 : d'excellentes performances qui traduisent les effets bénéfiques du plan de transformation

En 2015, AccorHotels a poursuivi à un rythme très soutenu la transformation de son modèle, visible dans les performances opérationnelles et financières. Dans un contexte économique contrasté, marqué par de solides croissances en Europe et dans les marchés émergents, et des difficultés en France et au Brésil, le Groupe a affiché d'excellents résultats avec de nouveaux records de performance. Par ailleurs, 2015 a été l'année de la transformation culturelle du Groupe, également visible par son changement de nom de Accor en AccorHotels, pour endosser pleinement son métier d'hôtelier et relier la marque institutionnelle à la marque commerciale de la plateforme digitale. Le Groupe revendique également son état d'esprit fédérateur avec sa nouvelle promesse « Feel Welcome ».

1. POURSUITE DE LA TRANSFORMATION D'HOTELINVEST

Pour mémoire, **les principaux enjeux d'HotelInvest** sont :

- 1/ Le développement du **premier investisseur hôtelier** dans les segments économique et milieu de gamme **en Europe**, avec des positions stratégiques dans les marchés émergents.

2/ L'optimisation de la **génération de cash-flow**, et la réduction de la volatilité des résultats, notamment par la réduction du nombre de contrats de location. Dans ce cadre, HotelInvest a identifié les hôtels à restructurer, et ne renouvellera pas systématiquement les contrats arrivant à échéance. Par ailleurs, le développement d'hôtels en location est arrêté, à l'exception des contrats sur lesquels AccorHotels est déjà engagé.

3/ La gestion et la rationalisation du portefeuille d'actifs, avec une approche tournée vers la **création de valeur** au travers d'une allocation stratégique des investissements.

4/ Le soutien de la stratégie de développement de l'offre du Groupe, avec la **détention sélective et rentable d'actifs immobiliers hôteliers**.

HotelInvest conservera la grande majorité des hôtels détenus en propriété, et limitera les opérations de vente de murs aux établissements générant des performances très inférieures à la moyenne. Enfin, HotelInvest est responsable de l'allocation des investissements immobiliers (maintenance et développement), et pourra, dans une optique de création de valeur, envisager de nouvelles acquisitions d'immobilier hôtelier.

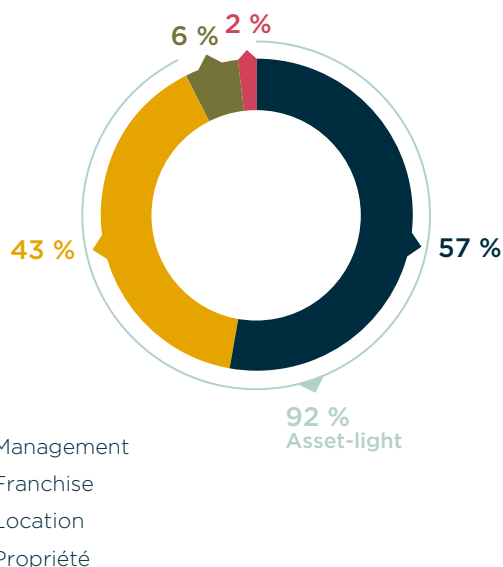
Dans le cadre de ces enjeux, et notamment de l'amélioration des performances du pôle d'HotelInvest, 93 opérations de restructuration ont été réalisées en 2015 (contre 48 en 2014) à la fois sur des portefeuilles de murs d'hôtels rachetés en 2014 à Moor Park, Axa et Tritax, et sur des établissements individuels.

Par ailleurs, AccorHotels a annoncé en janvier 2016 la signature d'un accord avec un nouvel opérateur franchisé, détenu majoritairement par Eurazeo à 70 % et par AccorHotels à 30 %, pour la restructuration d'un portefeuille de 85 hôtels en Europe. 57 d'entre eux sont des hôtels en location issus des portefeuilles de Foncière des Régions, Axa et Invesco qui ont fait l'objet de transactions annoncées au quatrième trimestre 2015. Les 28 hôtels restants sont des hôtels en propriété. Cette opération d'envergure qui s'est déroulée en plusieurs étapes, illustre la capacité du Groupe à mettre en place des solutions vertueuses et innovantes pour optimiser le pôle HotelInvest.

Enfin suite à l'annonce en décembre 2014 de l'alliance stratégique du Groupe en Chine avec Huazhu, qui s'est finalisée en janvier 2016, ce sont 12 hôtels précédemment détenus en propriété qui ont été transférés à notre partenaire chinois.

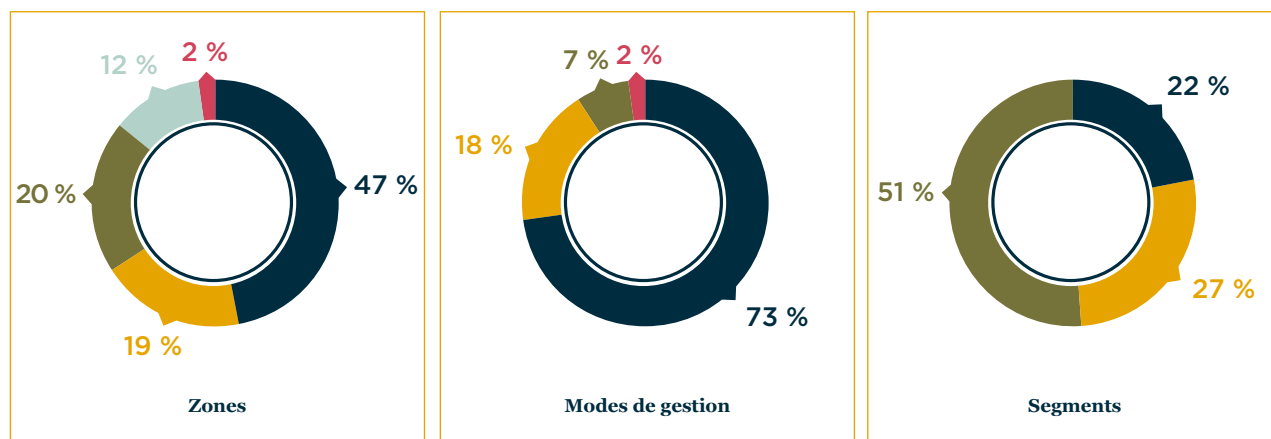
2. DÉVELOPPEMENT RECORD, TOURNÉ VERS LES MARCHÉS DES « NOUVELLES ÉCONOMIES »

En 2015, le Groupe a ouvert 229 hôtels, soit 36 172 nouvelles chambres à travers le monde, permettant de proposer plus d'un demi-million de chambres à ses clients. Ce développement, qui représente plus de deux ouvertures d'hôtels tous les trois jours et 100 chambres par jour, s'est effectué à 92 % par le biais de contrats de franchise et de management, à 6 % en location, et à 2 % en propriété. 70 % des ouvertures réalisées en 2015 ont eu lieu hors Europe, dont 39 % dans la zone Asie-Pacifique, 16 % en Amériques, et 15 % dans la région Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique.



Dans le même temps, le pipeline de développement a progressé pour atteindre fin 2015 près de 160 000 chambres. 47 % des chambres de ce pipeline sont situées en Asie-Pacifique, 19 % dans la zone Amériques, 14 % en Europe (hors France et Méditerranée), et 12 % dans la région Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique. La répartition par segment est en ligne avec les semestres précédents avec une prépondérance du segment économique.

Ouvertures* en 2015



- Asie-Pacifique
- Amériques
- Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique
- Europe (hors France et Méditerranée)
- France

- Management
- Franchise
- Location
- Propriété

- Luxe & Haut de gamme
- Milieu de gamme
- Économique

*en nombre de chambres

3. DES RÉSULTATS FINANCIERS RECORDS EN 2015

En 2015, le Groupe a enregistré d'excellentes performances financières :

- un **chiffre d'affaires à 5 581 millions d'euros**, en hausse de 2,9 % à périmètre et change constants, grâce à une activité favorable dans la majorité des marchés clés du Groupe (hors France et Brésil) ;
- un **résultat d'exploitation à 665 millions d'euros**, constitutif d'une **marge record** de 11,9 %, qui reflète la mise en place rapide et efficace de la stratégie de restructuration d'HotelInvest ;
- un **free cash flow opérationnel record** de 341 millions d'euros avant acquisitions et cessions ;
- une situation « cash net » positive.

Le Groupe bénéficie par ailleurs d'une situation financière très solide avec 3 milliards d'euros de ressources lui permettant d'être mobile et flexible pour la mise en œuvre de sa stratégie.

Le Groupe a également atteint en 2015 les objectifs qu'il s'était fixés sur HotelServices et HotelInvest :

Pour **HotelServices**,

- une marge sur l'excédent brut d'exploitation de 49,8 % retraitée des fonds Ventes, Marketing, Digital et Programmes de fidélité ;
- une forte génération de cash-flow, à 76,8 % de l'excédent brut d'exploitation.

Pour **HotelInvest**,

- une marge sur le résultat d'exploitation de 7,8 %, en forte progression depuis le début du plan de restructuration (6,1 % en 2014 et 4,1 % en 2013) ;
- une très forte augmentation de la génération de cash-flow, à 44 % de l'excédent brut d'exploitation après investissements de maintenance et de développement ;
- une progression de l'Actif Brut Réévalué d'HotelInvest qui s'établit à 6,9 milliards d'euros à fin décembre 2015 contre 6,3 un an auparavant, favorablement soutenu par l'activité.

2. Perspectives

Dans un contexte économique extrêmement volatil, et alors que l'industrie hôtelière se réinvente, les opportunités sont nombreuses et les objectifs du Groupe sont clairs : renforcer la position de premier opérateur hôtelier au monde et améliorer significativement les performances opérationnelles et financières de AccorHotels, a déclaré Sébastien Bazin, Président-directeur général de AccorHotels lors de la publication des résultats annuels 2015.

En 2016, Le Groupe entend accélérer sa transformation en saisissant des opportunités dans le cadre de la stratégie fixée fin 2013. Les axes stratégiques restent les mêmes, avec plusieurs chantiers majeurs pour 2016 :

- finaliser le plan de transformation d'HotelInvest ;
- poursuivre avec succès la mise en œuvre de l'ensemble des programmes du plan digital et accélérer le développement de la place de marché accorhotels.com ;
- consolider le pipeline de développement du Groupe pour maintenir une croissance rapide et profitable ;
- développer les leviers d'amélioration, notamment à travers le « Food & Beverage » et les Achats ;
- poursuivre la modernisation de la culture managériale du Groupe.

3. La mise en œuvre du plan digital

En octobre 2014, AccorHotels a annoncé la mise en place d'un plan d'investissement ambitieux de 225 millions d'euros sur 5 ans visant à engager le Groupe dans une transformation digitale profonde, pour asseoir son leadership sur l'ensemble de la chaîne de valeur du parcours client. En juin 2015, ce plan a été augmenté de 10 % suite au lancement de la place de marché accorhotels.com. En 2015, 78 millions d'euros ont été engagés (5 millions d'euros en 2014), et impactent comme anticipé les performances du pôle d'HotelServices.

Pour mémoire, le plan « Leading Digital Hospitality » s'appuie sur une approche globale des enjeux numériques, dans un environnement de marché marqué par l'accélération des mutations technologiques, l'arrivée de nouveaux disrupteurs et l'évolution rapide des usages des clients.

Construit autour de trois cibles, les clients, les collaborateurs et les partenaires, ce plan stratégique a pour objectif d'intégrer et de repenser la place du digital tout au long du parcours client, d'améliorer l'offre aux partenaires investisseurs et de consolider les parts de marché du Groupe en matière de distribution. Il s'appuie sur deux piliers : les infrastructures informatiques d'une part et la gestion des données d'autre part. Il est décliné en huit programmes, et sa mise en œuvre s'effectue à un bon rythme avec des réalisations déjà visibles en 2015, et plus d'une centaine d'initiatives en cours.

UN PLAN INTÉGRÉ QUI S'APPUIE SUR HUIT PROGRAMMES

Quatre programmes sont centrés sur les bénéfices clients, pour mieux les connaître, mieux les accueillir et mieux les servir. Simultanément, ils permettent à AccorHotels d'accélérer le recrutement de nouveaux clients dans les bases de données et de contribuer à les fidéliser.

- « **Mobile First** », pour accompagner la mutation vers les usages en mobilité (smartphones et tablettes), AccorHotels a déployé une application mobile unique qui regroupe l'intégralité des services, avant, pendant et après le séjour, et dont les téléchargements ont progressé de 16 % en 2015.
- « **Customer Centric** », avec le développement et l'exploitation de bases de données pour un suivi et des offres personnalisées, et la mise en commun des retours clients au sein d'une plateforme centralisée, « Voice of the Guests », déployée dans 3 700 hôtels fin 2015.

■ « **Seamless Journey** », déployé dans 2 500 hôtels fin 2015, pour fluidifier l'expérience des clients à toutes les étapes de leur parcours : dématérialisation des solutions de paiement, réservation « one-click », enregistrement en ligne et carte virtuelle Le Club Accorhotels.

■ « **Mice & BtoB** », avec le développement de solutions digitales innovantes pour les entreprises (réservation en ligne d'espaces de séminaires) et l'intégration croissante des services BtoB sur le site de réservation mondial accorhotels.com. 120 entreprises françaises utilisent à fin 2015 cette solution disponible dans 3 000 hôtels du Groupe.

Au-delà des clients, le plan inclut des programmes dédiés aux collaborateurs et aux partenaires du Groupe :

■ « **Employee Friendly** », pour simplifier les tâches liées à l'accueil avec l'utilisation de tablettes et smartphones, pour développer la formation en ligne et pour favoriser l'échange grâce au réseau social d'entreprise.

■ « **Owner & Franchise Centric** », pour faire de AccorHotels le partenaire le plus efficace et transparent, en offrant notamment, dès 2015, aux propriétaires des solutions globales de *Dynamic Pricing* et *Revenue management*, un portail dédié incluant des informations et services personnalisés, ainsi qu'un process de facturation optimisé.

Enfin, la transformation digitale du Groupe passe par la consolidation des outils et systèmes informatiques pour les rendre encore plus robustes et agiles. Ainsi dès 2015, ont été mis en place les programmes suivants :

■ « **Infrastructure Transformation** », porte sur l'optimisation des systèmes pour accélérer le déploiement de nouveaux services et accompagner la montée en puissance du volume de transactions.

■ « **Business Intelligence & Analytics** », pour asseoir davantage le pilotage des opérations sur l'analyse des grands volumes de données recueillies, notamment au sein des hôtels.

Le plan digital repose sur des outils existants extrêmement solides, comme :

■ l'outil de distribution **TARS** (*The Accor Reservation System*) ;

■ le portail de réservations multimarque du Groupe **accorhotels.com** qui accueille depuis septembre 2015 une sélection d'hôtels indépendants le faisant évoluer en place de marché ;

■ le programme de fidélité multimarque du Groupe **Le Club Accorhotels**, qui compte 25 millions de porteurs de cartes en 2015, après s'être enrichi de plus de 7 millions de nouveaux membres en un an (4 millions en 2014). La contribution du Club sur les ventes globales s'est accrue pour passer de 24 % fin 2014 à 28 % fin 2015.

4. Acquisition et partenariat stratégiques

1. ACQUISITION DU GROUPE FAIRMONT RAFFLES HOTELS INTERNATIONAL (FRHI)

Le 9 décembre dernier, AccorHotels a annoncé la signature d'un accord avec Qatar Investment Authority (QIA) et Kingdom Holding Company of Saudi Arabia (KHC) pour le rachat de trois marques emblématiques Fairmont, Raffles et Swissôtel donnant naissance à un leader mondial dans le segment du luxe. Cette acquisition stratégique d'un portefeuille de 115 hôtels (dont 40 hôtels en développement) confèrera à AccorHotels un leadership fort et mondial dans l'hôtellerie de luxe tout en renforçant significativement sa présence sur le territoire nord-américain.

Les hôtels et resorts du Groupe FRHI sont implantés dans 34 pays sur les cinq continents, notamment dans les plus grandes capitales du tourisme mondial, en particulier aux États-Unis, premier marché émetteur de voyages internationaux. En regroupant près de 500 établissements dans le luxe et le haut de gamme, AccorHotels se positionnera parmi les acteurs mondiaux incontournables de ce segment essentiel en termes de rayonnement international, de potentiel de développement et de rentabilité.

Le Groupe ambitionne de dégager environ 65 millions de synergies de revenus et de coûts, grâce notamment à la combinaison des marques, des plateformes de distribution et des programmes de fidélités.

Le financement de cette opération à travers le paiement en numéraire de 840 millions de dollars et une augmentation de capital réservée de 46,7 millions de titres Accor permettra au Groupe de consolider son actionariat avec l'entrée au capital de deux investisseurs reconnus, spécialistes de l'hôtellerie mondiale. QIA et KHC deviendront ainsi actionnaires de Accor avec respectivement 10,5 % et 5,8 % du capital du Groupe, sous réserve de l'approbation des actionnaires qui se réuniront en Assemblée Générale Extraordinaire.

2. FINALISATION DE L'ALLIANCE STRATÉGIQUE AVEC HUAZHU (CHINA LODGING)

AccorHotels et Huazhu (China Lodging Group) ont finalisé en janvier 2016 le partenariat stratégique et de long terme signé un an auparavant (décembre 2014) pour créer un acteur de premier plan de l'hôtellerie chinoise.

Cette alliance majeure permet aux deux groupes d'accélérer leur développement dans une région qui connaît une croissance extrêmement rapide de sa clientèle domestique et qui sera le premier marché touristique émetteur au monde. L'objectif de ce partenariat est de réunir le meilleur des deux groupes en combinant la renommée internationale des marques de AccorHotels et la puissance de son réseau de distribution mondial avec la large couverture, la notoriété locale et la puissance de développement de Huazhu en Chine.

Disposant d'une master-franchise exclusive pour AccorHotels, Huazhu est désormais en charge de l'exploitation opérationnelle et du développement pour la Chine, Taïwan et la Mongolie des marques économiques et milieu de gammes ibis, ibis Styles et Mercure. Novotel et Grand Mercure sont gérées conjointement entre Huazhu et AccorHotels.

AccorHotels continuera d'exploiter et de développer l'ensemble de ses marques de luxe et haut de gamme en Chine : Sofitel, Pullman, MGallery et The Sebel. Huazhu détient 30 % de l'activité luxe et haut de gamme de AccorHotels en Chine lui faisant bénéficier de ses relations privilégiées avec les principaux partenaires et investisseurs de la région pour accélérer son développement. Les hôtels AccorHotels en Chine continueront d'être exploités sous leurs standards internationaux. Ils bénéficieront des réseaux mondiaux de distribution et des programmes de fidélité déjà en place, ainsi que du soutien des réseaux de Huazhu et de sa réputation en Chine. Ils conserveront leur identité, leurs spécificités et s'appuieront sur les moyens et l'expertise locale de Huazhu.

Huazhu prévoit d'ouvrir 350 à 400 nouveaux hôtels sous les marques AccorHotels à moyen terme. L'accord permet également d'offrir aux membres des deux programmes de fidélité (75 millions de membres dans le monde) la possibilité d'accéder à un réseau combiné de plus de 6 500 hôtels dans le monde.

Dans le cadre de ce partenariat, AccorHotels détient une participation de 10,8 % dans Huazhu et dispose d'un siège au Conseil d'administration du groupe.

COMPTES RÉSUMÉS

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées dans les comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants

arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

Comptes de résultats consolidés résumés

<i>(en millions d'euros)</i>	2014*	2015
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	5 454	5 581
Charges d'exploitation	(3 682)	(3 801)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	1 772	1 780
Loyers	(849)	(794)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	923	986
Amortissements et provisions	(321)	(321)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	602	665
Résultat financier	(52)	(71)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	28	10
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	578	605
Charges de restructuration	(11)	(23)
Dépréciation d'actifs	(55)	(67)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	(11)	(31)
Résultat de la gestion des autres actifs	(82)	(75)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT	419	408
Impôts	(175)	(136)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	244	273
Résultat Net des activités non conservées	(4)	(1)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	240	271
Résultat Net Part du Groupe	223	244
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités poursuivies	17	27
<i>(en euros)</i>	2014*	2015
Résultat net dilué par action	0,96	0,88
Dividende par action	0,95	1,00 ⁽¹⁾

* Retraité de l'impact rétrospectif de l'interprétation IFRIC 21 (Voir note 2).

(1) Dividende ordinaire proposé par le Conseil d'administration et soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2016.

Bilans consolidés résumés

ACTIF

(en millions d'euros)	2014*	2015
ÉCARTS D'ACQUISITION	701	697
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	283	307
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	3 157	3 024
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	586	654
Actifs d'impôts différés	66	73
Total actif non courant	4 794	4 756
Total actif courant	3 614	3 990
Actifs destinés à être cédés	347	208
ACTIF	8 754	8 953

* Retraité de l'impact rétrospectif de l'interprétation IFRIC 21 (Voir note 2).

PASSIF

(en millions d'euros)	2014*	2015
Capitaux propres part groupe	3 657	3 762
Capitaux propres	3 869	3 987
Passif non courant	2 957	2 916
Passif courant	1 907	2 031
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	20	19
PASSIF	8 754	8 953

* Retraité de l'impact rétrospectif de l'interprétation IFRIC 21 (Voir note 2).

FLUX FINANCIERS

(en millions d'euros)	2014	2015
MBA avant éléments non récurrents ⁽¹⁾	769	816
Investissements sur actifs existants	(262)	(269)
Autofinancement disponible	507	547
Investissements de développement récurrents	(203)	(205)
Free cash-flow récurrent	304	341
Acquisitions	(1 110)	(161)
Cessions d'actifs	128	356
Dividendes	(137)	(174)
Variation du besoin en fonds de roulement courant	103	72
Instrument hybride (net des frais d'émission) ⁽²⁾	887	(37)
Autres	(109)	(43)
Cash-flow des activités non conservées	1	0
(AUGMENTATION)/DIMINUTION DE L'ENDETTEMENT NET	(67)	(354)

(1) Retraité des activités non conservées.

(2) Inclut l'émission de l'instrument hybride en 2014 pour 887 millions d'euros et le coupon versé en 2015 pour 37 millions d'euros.

Le **chiffre d'affaires** de la société Accor atteint 881,1 millions d'euros à fin décembre 2015 contre 825,3 millions d'euros à fin décembre 2014 pour l'ensemble de ses activités. Cette variation positive de 6,8 %, soit 55,8 millions d'euros, s'explique en particulier par les augmentations des redevances facturées à des filiales pour 21,3 millions d'euros et à des sociétés non liées pour 15,2 millions d'euros, ainsi que celle constatée sur les services prestés par Accor SA (services Corporate, achats, assistance technique...) pour 20,2 millions d'euros.

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.

Le **résultat d'exploitation** au 31 décembre 2015 se traduit par un bénéfice de 8,8 millions d'euros contre un bénéfice 58,9 millions d'euros à fin décembre 2014, soit une baisse de 50,1 millions d'euros.

Le **résultat financier** à fin décembre 2015 affiche un profit de 44,3 millions d'euros contre 169,1 millions d'euros en décembre 2014, soit une baisse de 124,8 millions d'euros principalement liée à la diminution des versements de dividendes par ses filiales.

Le **résultat courant avant impôt** présente un profit de 53,0 millions d'euros contre 228,0 millions d'euros à fin décembre 2014.

Le **résultat exceptionnel** fait apparaître un bénéfice de 56,4 millions d'euros à fin décembre 2015, contre une perte de 2,3 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Il est principalement composé de plus-values relatives aux cessions de titres des sociétés Katerinska pour 55,6 millions d'euros, China Lodging Group pour 2,4 millions d'euros et la Falaise de Dinard pour 0,9 million d'euros, ainsi que d'une reprise de provision pour litige d'un montant de 10,6 millions d'euros et des frais relatifs aux déménagements des sièges parisiens du Groupe pour 9,0 millions d'euros.

Le **résultat net** de la société Accor au 31 décembre 2015 affiche un bénéfice 129,7 millions d'euros contre un bénéfice de 239,3 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Résultats des cinq derniers exercices clos

Nature des opérations (en millions d'euros)	2011	2012	2013	2014	2015
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	682	682	684	696	706
Nombre d'actions émises	227 251 446	227 277 972	228 053 102	231 836 399	235 352 425
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	725	753	807	825	881
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	751	67	124	261	209
Impôts sur les bénéfices	(24)	(32)	(20)	(14)	(20)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	771	(584)	101	239	130
Montant des bénéfices distribués	261	173	183	220	235 ⁽¹⁾
Résultats par action (en unités)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	3,41	0,44	0,63	1,18	0,97
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	3,39	(2,57)	0,44	1,03	0,55
Dividende net attribué à chaque action	1,15	0,76	0,80	0,95	1,00 ⁽¹⁾
Personnel					
Nombre de salariés	1 042	1 069	1 051	1 033	1 145 ⁽²⁾
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	130	127	158	146	133

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 22 avril 2016 au titre de l'année 2015 sur une base de 235 352 425 actions au 31 décembre 2015.

(2) Effectif au 31 décembre 2015 à la charge de Accor SA.

Ordre du jour

DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

DU 22 AVRIL 2016

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ;
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ;
3. Affectation du résultat et distribution du dividende ;
4. Option pour le paiement du dividende en actions ;
5. Renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Sophie Gasperment ;
6. Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Nadra Moussalem ;
7. Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Patrick Sayer ;
8. Ratification du transfert du siège social ;
9. Autorisation au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société ;
10. Autorisation au Conseil d'administration pour procéder à l'attribution gratuite d'actions au profit de salariés ou de dirigeants mandataires sociaux ;
11. Plafonnement du nombre d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ;
12. Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à Monsieur Sébastien Bazin ;
13. Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à Monsieur Sven Boinet ;
14. Pouvoirs pour formalités.

Présentation des projets DE RÉSOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 22 AVRIL 2016

APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015

La **première résolution** a pour objet d'approuver les opérations et comptes annuels de la Société, tels qu'ils ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa séance du 17 février 2016 et se traduisant par un résultat de 129 661 495,97 euros.

La **deuxième résolution** porte sur l'approbation des comptes consolidés du groupe AccorHotels pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, se traduisant par un chiffre d'affaires consolidé de 5 581 millions d'euros.

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 la distribution d'un **dividende** d'un montant de **1 euro par action**. Ce dividende sera détaché le 27 avril 2016 et mis en paiement le 18 mai 2016.

Cette distribution sera 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.

La **quatrième résolution** offre aux actionnaires la possibilité de choisir entre le paiement de la moitié du dividende en actions et de l'autre moitié en numéraire ou le paiement de la totalité du dividende en numéraire.

L'option pour le paiement de la moitié du dividende en actions devra être exercée entre les 27 avril et 10 mai 2016 inclus. À défaut d'exercice de l'option au plus tard le 10 mai 2016, la totalité du dividende sera payée en numéraire.

Les actions émises en paiement de ce dividende le seront le 18 mai 2016, à un prix équivalent à un montant égal à 95 % de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant la date de l'Assemblée Générale, ladite moyenne étant diminuée du montant net du dividende (1 euro). Elles porteront jouissance au 1^{er} janvier 2016.

Le dividende en numéraire, qu'il porte sur la totalité ou sur la moitié du dividende, sera également versé le 18 mai 2016.

Si le montant du dividende auquel l'actionnaire a droit ne correspond pas à un nombre entier d'actions, celui-ci recevra le nombre d'actions immédiatement inférieur complété d'une soulte en espèces.

Si tous les actionnaires optaient pour le paiement de la moitié du dividende en actions, un nombre maximal d'environ 3 471 069 actions serait émis.

Pour rappel, la Société a proposé cette faculté à ses actionnaires en règlement du dividende des exercices précédents. En offrant à nouveau cette option, la Société souhaite permettre à ses actionnaires de marquer leur confiance dans la stratégie et les perspectives à long terme du Groupe.

RENOUVELLEMENT DE MANDATS D'ADMINISTRATEURS

Les **cinquième à septième résolutions** soumettent à votre approbation le renouvellement des mandats d'Administrateurs de **Madame Sophie Gasperment et Messieurs Nadra Moussalem et Patrick Sayer**, pour la durée statutaire de trois ans, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

Madame Sophie Gasperment est diplômée de l'ESSEC et de l'Insead. Après 14 années de marketing opérationnel et stratégique au service du développement de marques et d'innovations produits/services, Sophie Gasperment est nommée en 2000 Directrice générale de L'Oréal Paris, puis du groupe L'Oréal, au Royaume-Uni. Elle y exerce pendant 14 ans, notamment en qualité de Présidente-directrice générale de The Body Shop International, marque anglaise emblématique déployée dans 60 pays par une équipe de près de 20 000 personnes. Depuis 2014, Sophie Gasperment est Directrice générale en charge de la Communication Financière et de la Prospective Stratégique du groupe L'Oréal. Nommée Conseiller du Commerce Extérieur de la France en 2005 et élue au bureau exécutif du Royaume-Uni, Sophie Gasperment est également membre du *Business Advisory Council* de la *Saïd Business School* à l'Université d'Oxford.

Monsieur Nadra Moussalem est diplômé de l'École Centrale de Lyon avec un Master en Information et en Technologie de l'information. Nadra Moussalem, Directeur Général Europe de Colony Capital, est notamment en charge de l'identification, de l'évaluation, de l'exécution et du suivi des investissements européens du fonds. Avant de rejoindre Colony Capital en 2000, il a travaillé au sein du département d'ingénierie financière d'Axa Conseil à Paris.

Monsieur Patrick Sayer est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris. Président du Directoire d'Eurazeo depuis mai 2002, il était précédemment associé-gérant de Lazard Frères et Cie à Paris et *Managing Director* de Lazard Frères & Co. à New York. Ancien Président de l'Association Française des Investisseurs pour la Croissance (AFIC), il est également Administrateur du Musée des arts décoratifs

de Paris et il enseigne la finance (Master 225) à l'université de Paris Dauphine. Membre du Club des Juristes, il est par ailleurs magistrat consulaire au tribunal de commerce de Paris.

Il est porté à l'attention des actionnaires qu'en raison de la diminution des participations de Colony et d'Eurazeo intervenue en mars 2015, Madame Virginie Morgon et Monsieur Jonathan Grunzweig ont fait part à la Société de leur décision de démissionner de leur mandat d'Administrateur à l'issue de l'Assemblée Générale, sous réserve, respectivement, du renouvellement du mandat de Monsieur Patrick Sayer et du renouvellement de celui de Monsieur Nadra Moussalem.

Le Conseil a prévu, dans l'hypothèse du renouvellement de leur mandat d'Administrateur, de confirmer Madame Sophie Gasperment dans ses fonctions de membre du Comité des nominations, des rémunérations et du gouvernement d'entreprise et du Comité des engagements, Monsieur Nadra Moussalem dans ses fonctions de membre du Comité d'audit et des risques et du Comité des engagements, et Monsieur Patrick Sayer dans ses fonctions de Président du Comité des engagements et de membre du Comité des nominations, des rémunérations et du gouvernement d'entreprise.

À l'issue de l'Assemblée Générale et après adoption des présentes résolutions, le nombre d'administratrices représentera ainsi 40 % des membres du Conseil (33 % sans compter l'Administratrice représentant les salariés) et la proportion d'Administrateurs indépendants sera de 60 % (66 % sans compter l'Administratrice représentant les salariés). Le Code AFEP/MEDEF recommande un pourcentage de femmes administratrices de 40 % (en excluant l'Administrateur représentant les salariés) à l'issue de l'Assemblée Générale 2016, et un pourcentage d'indépendants de plus de 50 %. Cette situation est transitoire puisqu'une Assemblée Générale Extraordinaire devrait se tenir dans les prochains mois, au cours de laquelle la nomination de nouveaux Administrateurs sera proposée et à l'issue de laquelle la conformité au Code AFEP/MEDEF de la composition du Conseil d'administration pourra à nouveau être appréciée.

RATIFICATION DU TRANSFERT DU SIÈGE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

La **huitième résolution** vous propose de ratifier la décision prise par le Conseil d'administration lors de sa séance du 17 février 2016 de transférer le siège social de la Société du

110, avenue de France - 75013 Paris au 82, rue Henri-Farman - 92130 Issy-les-Moulineaux, à compter du 9 mai 2016, et de modifier corrélativement l'article 4 des statuts.

AUTORISATION DE RACHAT D'ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

La **neuvième 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 de la Société pouvant être acquises par la Société est fixé à **23 millions** (soit environ 9,77 % du capital social au 31 décembre 2015), le prix d'achat maximal étant fixé à 70 euros par action. Le montant maximal susceptible d'être consacré à l'achat de ces actions est ainsi fixé à **1,61 milliard** d'euros.

AUTORISATION D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS AUX SALARIÉS ET DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Il vous est demandé par la **dixième résolution** de renouveler l'autorisation au Conseil d'administration pour procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions, existantes ou à émettre, au profit de membres, ou certaines catégories d'entre eux, du personnel salarié et de dirigeants mandataires sociaux du Groupe. Le nombre total d'actions de performance susceptibles d'être ainsi attribuées et d'actions susceptibles d'être souscrites ou acquises ne pourra excéder 2,5 % du capital de la Société.

En ce qui concerne les dirigeants mandataires sociaux de la Société, le nombre d'actions susceptibles de leur être attribuées ne pourra dépasser 15 % du nombre total d'actions de performance attribuées (**onzième résolution**) et l'acquisition de ces actions de performance sera subordonnée à l'atteinte des trois conditions de performances suivantes :

- niveau d'atteinte du taux de marge d'EBIT ;
- niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* ;
- niveau de la performance boursière relative de la Société.

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

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

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

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

Le Conseil d'administration du 17 février 2016 a autorisé, sous réserve de l'approbation de la présente résolution par votre Assemblée Générale, l'émission d'un plan à destination des dirigeants et salariés. Dans le cadre de ce plan, l'attribution des actions sera soumise aux trois conditions de performance mentionnées ci-dessus, tant pour les dirigeants que pour les salariés, ces conditions s'appréciant sur une période de trois ans. Les actions seront attribuées à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, sous réserve de la satisfaction des conditions de performance et de présence.

AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015 À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF auquel la Société se réfère, il est proposé aux actionnaires d'émettre un avis, par le vote des **douzième et treizième résolutions**, sur les éléments composant la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015

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](#)).

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 DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2015

Conformément au Code AFEP/MEDEF, les actionnaires sont appelés à se prononcer sur les éléments de la rémunération due ou attribuée aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2015, qui sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

L'ensemble des chiffres et informations mentionnés dans ces tableaux figurent par ailleurs dans les chapitres 3.5.1 et 3.5.2 du Document de référence 2015, disponible sur le site Internet accorhotels-group.com ou auprès de la Société, sur demande.

1. Monsieur Sébastien Bazin

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	850 000 €	
Rémunération variable annuelle	1 506 875 €	Le montant de la part variable de Monsieur Sébastien Bazin pouvait représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence annuel de 1 250 000 euros selon le niveau de satisfaction des objectifs fixés par le Conseil d'administration. Le Conseil d'administration du 17 février 2016 a apprécié le niveau d'atteinte de ces objectifs comme suit : (i) pour les objectifs quantitatifs : ■ EBIT en ligne avec le budget 2015 : 101 % ■ <i>Free Cash Flow</i>, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement en ligne avec le budget 2015 : 150 % ■ Positionnement du TSR Accor versus celui de huit pairs hôteliers (Marriott, Starwood, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) : 100 % ■ Positionnement du TSR versus celui des autres sociétés du CAC 40 : 0 % (ii) pour les objectifs qualitatifs : ■ mise en œuvre de la feuille de route (fonctionnement de l'organisation, climat social, stratégie et perception par le marché) : 150 % ■ appréciation générale du Conseil : 150 %.
Rémunération variable différée	NA	Monsieur Sébastien Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	NA	Monsieur Sébastien Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	NA	Monsieur Sébastien Bazin n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options = NA Actions = 40 000	Monsieur Sébastien Bazin n'a bénéficié d'aucune attribution d'options de souscription d'actions Monsieur Sébastien Bazin a bénéficié de l'attribution de 40 000 actions de performance soumises aux conditions suivantes : ■ niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget (30 %) ; ■ niveau d'atteinte du <i>Cash-Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget (30 %) ; ■ niveau de réalisation du plan de cessions par rapport au Budget (15 %) ; ■ positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (12,5 %) et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 (12,5 %). Ces conditions de performance sont mesurées sur chacune des quatre années du plan. Chaque année, l'atteinte des conditions de performance permet l'acquisition de 0 % à 25 % du nombre d'actions initialement attribué. 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 et ce, pour la même année. L'acquisition finale au terme des quatre années d'acquisition est plafonnée à 100 % du nombre d'actions initialement attribué et la compensation entre les années n'est pas possible.
Jetons de présence	0 €	Monsieur Sébastien Bazin ne perçoit pas de jetons de présence.
Valorisation des avantages de toute nature	58 474 €	Monsieur 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 fournis par une société externe, dans la limite de 50 heures pour 2015.
Indemnité de départ	0 €	Monsieur 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. Les critères de performance conditionnant le paiement de l'indemnité de départ sont les 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 dernières années ; ■ <i>Free Cash Flow</i> opérationnel positif au moins deux années sur les trois dernières années ; ■ taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux années sur les trois dernières années. Le versement des indemnités de départ à Monsieur 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.
Indemnité de non-concurrence	NA	Monsieur Sébastien Bazin ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	9 510 €	Montant de la cotisation versée par la Société au titre de 2015. La description complète du régime de retraite supplémentaire figure dans le Document de référence, chapitre 3.5.1.

2. Monsieur Sven Boinet

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	600 000 €	Rémunération pour l'exercice des fonctions de Directeur général délégué en charge de la Transformation et de Directeur chargé de la supervision des Affaires juridiques et de la zone Amérique du Sud, au titre de son mandat social et de son contrat de travail.
Rémunération variable annuelle	723 300 €	Le montant de la part variable de la rémunération de Monsieur Sven Boinet, au titre de son mandat social, pouvant représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence annuel de 600 000 euros, selon le niveau de satisfaction des objectifs fixés par le Conseil d'administration. Le Conseil d'administration du 17 février 2016 a apprécié le niveau d'atteinte de ces objectifs comme suit : (i) pour les objectifs quantitatifs : ■ résultat d'exploitation (EBIT) du Groupe en ligne avec le budget 2015 : 101 % ■ <i>Free Cash Flow</i>, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement, en ligne avec le budget 2015 : 150 % ■ Positionnement du TSR Accor par rapport aux TSR de huit groupes hôteliers internationaux cotés : 100 % ■ Positionnement du TSR Accor par rapport aux TSR des autres sociétés du CAC 40 : 0 % (ii) pour l'objectif qualitatif : ■ Management de la transformation (fonctionnement de l'organisation HotelServices / HotelInvest, climat social) : 150 %
Rémunération variable différée	NA	Monsieur Sven Boinet ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	NA	Monsieur Sven Boinet ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	NA	Monsieur Sven Boinet n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options = NA	Monsieur Sven Boinet n'a bénéficié d'aucune attribution d'options de souscription d'actions.
	Actions = 20 000	Monsieur Sven Boinet a bénéficié de l'attribution de 20 000 actions de performance, soumises aux conditions suivantes : ■ niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget (30 %) ; ■ niveau d'atteinte du <i>Cash Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget (30 %) ; ■ niveau de réalisation du plan de cessions par rapport au Budget (15 %) ; ■ positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (12,5 %) et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 (12,5 %). Ces conditions de performance sont mesurées sur chacune des quatre années du plan. Chaque année, l'atteinte des conditions de performance permet l'acquisition de 0 % à 25 % du nombre d'actions initialement attribué. 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 et ce, pour la même année. L'acquisition finale au terme des quatre années d'acquisition est plafonnée à 100 % du nombre d'actions initialement attribué et la compensation entre les années n'est pas possible.
Jetons de présence	NA	Monsieur Sven Boinet ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	17 676 €	Monsieur Sven Boinet bénéficie d'une voiture de fonction et de prestations de services de conseil en matière fiscale et patrimoniale fournis par une société externe, dans la limite de 25 heures pour 2015.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	0 €	Monsieur 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 Monsieur Sven Boinet avait la possibilité, au moment de son départ, de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein. Les critères de performance conditionnant le paiement de l'indemnité de départ sont les 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 dernières années ; ■ <i>Free Cash Flow</i> opérationnel positif au moins deux années sur les trois dernières années ; ■ taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux années sur les trois dernières années.
Indemnité de non-concurrence	NA	Monsieur Sven Boinet ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	9 510 €	Montant de la cotisation versée au titre de 2015 par la Société. La description complète du régime de retraite supplémentaire figure dans le Document de référence, chapitre 3.5.1.

Projets de résolutions À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 22 AVRIL 2016

PREMIÈRE RÉOLUTION

APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE 2015

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux, approuve les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 tels qu'ils lui ont été présentés.

L'Assemblée Générale approuve les opérations traduites par ces comptes ou mentionnées dans ces rapports.

DEUXIÈME RÉOLUTION

APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2015

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport de gestion 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 2015 tels qu'ils lui ont été présentés.

TROISIÈME RÉOLUTION

AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DISTRIBUTION D'UN DIVIDENDE

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, sur proposition du Conseil d'administration :

- décide d'affecter le résultat de l'exercice 2015, qui s'élève à 129 661 495,97 euros :
 - à la réserve légale à hauteur de 1 054 807,40 euros,
 - au compte report à nouveau à hauteur de 128 606 688,57 euros, qui compte tenu de son solde antérieur de 16 726 782,81 euros aura un nouveau solde de 145 333 471,38 euros ;
- décide de procéder à la distribution d'un dividende de 1 euro par action, sur la base d'un capital composé de 235 352 425 actions au 31 décembre 2015, soit une somme totale de 235 352 425 euros, par prélèvement :
 - sur le compte report à nouveau à hauteur de 145 333 471,38 euros, qui est ainsi ramené à 0,
 - sur le compte de réserve disponible « primes d'émission » à hauteur de 90 018 953,62 euros ;
- décide que si le nombre d'actions ouvrant droit à la distribution de dividende s'avérerait inférieur ou supérieur à 235 352 425 actions, le montant affecté à la distribution de dividendes serait ajusté à la baisse ou à la hausse et le montant affecté au compte prime d'émission serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

Il est rappelé que 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.

Conformément à la loi, il est également rappelé que les dividendes mis en paiement au titre des trois précédents exercices ont été les suivants :

(en euros)	2012	2013	2014
Dividende net	0,76	0,80	0,95

QUATRIÈME RÉOLUTION

OPTION POUR LE PAIEMENT DU DIVIDENDE EN ACTIONS

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, et sous réserve de l'adoption de la troisième résolution, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L. 232-18 et suivants du Code de commerce :

- décide de proposer à chaque actionnaire une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions ;
- décide que l'option portera sur la moitié du dividende mis en distribution ;
- décide que cette option sera ouverte du 27 avril au 10 mai 2016 inclus pour permettre une livraison des actions le 18 mai 2016. En conséquence, tout actionnaire qui n'aura pas exercé son option au 10 mai 2016 au plus tard, recevra la totalité de son dividende en numéraire. Les actions ainsi émises en paiement des dividendes porteront jouissance au 1^{er} janvier 2016 ;
- décide de fixer, pour la partie du dividende versée en numéraire, la date de mise en paiement au 18 mai 2016 ;
- décide que le prix d'émission des actions nouvelles qui seront remises en paiement du dividende correspondra à un montant égal à 95 % de la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de Bourse ayant précédé la date de la présente Assemblée Générale, ladite moyenne diminuée du montant net du dividende, le Conseil d'administration ayant la faculté d'arrondir au centième supérieur le prix ainsi déterminé ;
- décide que si le montant du dividende pour lequel l'option est exercée ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire ne pourra recevoir que le nombre d'actions immédiatement inférieur complété d'une soultte en espèces ;

7. donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à l'effet de prendre les dispositions nécessaires à la mise en œuvre de cette distribution de dividendes en actions, et notamment d'arrêter le prix d'émission des actions émises dans les conditions précédemment prévues, de constater le nombre d'actions émises et l'augmentation de capital réalisée et de procéder à la modification consécutive des statuts et autres formalités légales de publicité.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE MADAME SOPHIE GASPERMENT

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, renouvelle le mandat d'Administrateur de Madame Sophie Gasperment, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

SIXIÈME RÉSOLUTION

RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE MONSIEUR NADRA MOUSSELEM

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, renouvelle le mandat d'Administrateur de Monsieur Nadra Moussalem, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE MONSIEUR PATRICK SAYER

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, renouvelle le mandat d'Administrateur de Monsieur Patrick Sayer, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

HUITIÈME RÉSOLUTION

RATIFICATION DU TRANSFERT DU SIÈGE SOCIAL

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, ratifie la décision prise par le Conseil d'administration en date du 17 février 2016 de transférer le siège social de la Société au 82, rue Henri-Farman - 92130 Issy-les-Moulineaux, à compter du 9 mai 2016, ainsi que la modification corrélative de l'article 4 des statuts qui en résulte.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

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

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration :

1. autorise le Conseil d'administration 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 autorisée par la onzième résolution de l'Assemblée Générale du 28 avril 2015,
 - mise en œuvre de plans 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, de plans d'épargne Groupe dans le cadre des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et d'attributions gratuites d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce,
 - remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions ordinaires de la Société,
 - conservation et remise ultérieure, soit en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, soit en échange dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, et ce dans la limite de 5 % du capital,
 - animation du marché par 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 23 millions le nombre maximal d'actions ordinaires susceptibles d'être acquises et à 70 euros le prix d'achat maximal par action (soit un montant maximal d'achat de 1,61 milliard 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, (ii) ces opérations

pourront être effectuées à tout moment, à l'exception des périodes d'offre publique sur les titres de la Société et (iii) 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. donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, arrêter les modalités de cette mise en œuvre, conclure tous accords, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de tous organismes et, généralement, faire tout ce qui est nécessaire ;
5. 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.

DIXIÈME RÉSOLUTION

AUTORISATION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR PROCÉDER À L'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS AU PROFIT DE SALARIÉS OU DE DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux articles L. 225-197-1, L. 225-197-2 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société ;
2. décide que les bénéficiaires des attributions pourront être les membres – ou certaines catégories d'entre eux – du personnel salarié ou les dirigeants mandataires sociaux de la Société, ou de sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;
3. décide que le Conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions, ainsi que les conditions de performance auxquelles sera assujettie l'acquisition des actions ;
4. décide que le Conseil d'administration ne pourra utiliser la présente autorisation au profit des dirigeants mandataires sociaux de la Société que sous réserve de l'adoption par la présente Assemblée Générale de la onzième résolution ;
5. décide que l'acquisition des actions qui seront attribuées en vertu de la présente résolution, notamment aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, sera subordonnée à l'atteinte de tout ou partie des conditions de performance suivantes :
 - niveau d'atteinte du taux de marge d'EBIT,
 - niveau d'atteinte du *Free Cash Flow*,
 - niveau de la performance boursière relative de la Société ;

6. donne tous pouvoirs au Conseil d'administration pour fixer, pour les actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, les obligations de conservation et d'acquisition d'actions, ainsi que, le cas échéant, les conditions dans lesquelles cette dernière obligation pourrait être satisfaite ;
7. décide que le nombre total d'actions attribuées gratuitement en vertu de la présente résolution ne pourra être supérieur à 2,5 % du capital social de la Société tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée Générale. Conformément à la réglementation, ce plafond ne tient pas compte des actions supplémentaires à émettre ou à attribuer pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations sur le capital de la Société ;
8. décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive, sur décision du Conseil d'administration, au terme d'une période d'acquisition d'au moins trois ans, suivie le cas échéant d'une période de conservation ;
9. décide toutefois que l'attribution définitive pourra avoir lieu avant le terme de la période d'acquisition en cas d'invalidité des bénéficiaires correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale, et que, dans une telle hypothèse, les actions deviendront alors immédiatement librement cessibles ;
10. autorise le Conseil d'administration à procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société de manière à préserver le droit des bénéficiaires ;
11. prend acte de ce qu'en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, la présente autorisation emportera, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des attributaires à la partie des réserves, bénéfices et primes ainsi incorporées ;
12. délègue tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des attributions, de fixer les durées des périodes d'acquisition et, le cas échéant, de conservation et prendre généralement toutes les dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des attributions envisagées, constater la ou les augmentations de capital résultant de toute attribution réalisée par l'usage de la présente autorisation et modifier corrélativement les statuts ;
13. décide que la présente autorisation est donnée pour une durée de 38 mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

ONZIÈME RÉSOLUTION

PLAFONNEMENT DU NOMBRE D'ACTIONS POUVANT ÊTRE ATTRIBUÉES GRATUITEMENT AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, décide que les actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société en vertu de la dixième résolution de la présente Assemblée Générale, ne pourront représenter plus de 15 % de l'ensemble des actions attribuées en vertu de ladite résolution.

DOUZIÈME RÉSOLUTION

AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015 À MONSIEUR SÉBASTIEN BAZIN

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 tels qu'ils sont présentés dans l'avis de convocation.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015 À MONSIEUR SVEN BOINET

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Sven Boinet au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 tels qu'ils sont présentés dans l'avis de convocation.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

POUVOIRS POUR FORMALITÉS

L'Assemblée Générale 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 22 AVRIL 2016

À l'issue de l'Assemblée Générale du 22 avril 2016, et sous réserve de l'approbation des projets de résolutions figurant au présent avis de convocation, le Conseil d'administration de Accor comptera dix membres.



Sébastien Bazin
Président-directeur général
Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2017



Philippe Citerne ⁽¹⁾
Président de Télécom École de Management
(Institut Mines-Télécom)
Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2018
■ *Vice-président du Conseil d'administration*
■ *Président du Comité d'audit et des risques*
■ *Membre du Comité des engagements*



Jean-Paul Bailly ⁽¹⁾
Président d'Honneur du Groupe La Poste
Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2018
■ *Membre du Comité d'audit et des risques*
■ *Membre du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise*



Iliane Dumas ⁽²⁾
Chef de projet filières au sein de la Direction
Talent et Culture de AccorHotels
Échéance du mandat d'Administratrice
2 mai 2017
■ *Membre du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise*



Mercedes Erra ⁽¹⁾
Présidente exécutive de Havas Worldwide
Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2018
■ *Membre du Comité d'audit et des risques*
■ *Membre du Comité des engagements*



Sophie Gasperment ⁽¹⁾
Directrice Générale Groupe, L'Oréal
Communication Financière/Prospective Stratégique
Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2019
■ *Membre du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise*
■ *Membre du Comité des engagements*



Iris Knobloch ⁽¹⁾
Présidente de Warner Bros. Entertainment
France
Échéance du mandat d'Administratrice
Assemblée Générale 2017
■ *Membre du Comité d'audit et des risques*



Bertrand Meheut ⁽¹⁾
Président du Directoire de Groupe Canal+
jusqu'en septembre 2015
Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2018
■ *Président du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise*



Nadra Moussalem
Directeur général Europe de Colony
Capital
Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2019
■ *Membre du Comité d'audit et des risques*
■ *Membre du Comité des engagements*



Patrick Sayer
Président du Directoire de Eurazeo
Échéance du mandat d'Administrateur
Assemblée Générale 2019
■ *Membre du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise*
■ *Président du Comité des engagements*

Au 31 décembre 2015, le Conseil d'administration était composé des membres ci-dessus ainsi que de Madame Virginie Morgon, Membre du Directoire et Directrice générale de Eurazeo, et de Monsieur Jonathan Grunzweig, *Executive Director and Global Head - Special Situations* de Colony Capital Inc. Comme indiqué dans la présentation des projets de résolutions, Madame Virginie Morgon et Monsieur Jonathan Grunzweig ont fait part à la Société de leur décision de démissionner de leur mandat d'administrateur à l'issue de l'Assemblée Générale, sous réserve, respectivement, du renouvellement du mandat de Monsieur Patrick Sayer et du renouvellement de celui de Monsieur Nadra Moussalem.

(1) Administrateur indépendant.

(2) Administratrice représentant les salariés.

Rapport des Commissaires aux comptes SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société ACCOR, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

- la note 1.c de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des titres de participation et autres titres immobilisés. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables décrites et des informations s'y rapportant données dans les notes annexes, examiné la cohérence des données et des hypothèses retenues ainsi que la documentation fournie, et procédé sur ces bases à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées.

L'appréciation ainsi portée s'inscrit dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et a donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

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

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

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 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.

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.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 17 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

Pascale Chastaing-Doblin

Rapport des Commissaires aux comptes SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société ACCOR, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- les notes 2.E.4, 2.E.6 et 2.E.7 de l'annexe exposent les règles et méthodes comptables relatives, d'une part, au traitement des contrats de location et des opérations de cession-bail et, d'autre part, à la détermination de la valeur recouvrable des immobilisations corporelles, incorporelles et des écarts d'acquisition, ainsi que celle des actifs ou groupes d'actifs destinés à être cédés. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies dans les notes 6, 10 et 25.2 de l'annexe, examiné la cohérence des données et des hypothèses retenues ainsi que la documentation fournie et procédé sur ces bases à l'appréciation raisonnable des estimations réalisées.
- la note 30 de l'annexe décrit les procédures contentieuses en cours principalement vis-à-vis des administrations fiscales dans différents pays. Elle présente les jugements de la direction relatifs à ces contentieux. Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère raisonnable des éléments sur lesquels se fondent ces jugements et à vérifier que la note aux états financiers consolidés fournit une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 17 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

Pascale Chastaing-Doblin

Rapport des Commissaires aux comptes SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

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

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

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

CONVENTIONS 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.

Avec Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général

a) Nature et objet : Intégration de M. Sébastien Bazin 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. 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 M. 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.

Au titre de l'exercice 2015, votre Société a versé à l'organisme de retraite 9 510 euros correspondant à la cotisation annuelle individuelle au régime.

b) 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 31^e jour de chômage continu. La durée de l'indemnisation a été portée de 12 à 24 mois, après 12 mois d'affiliation.

Au titre de l'exercice 2015, votre Société a versé une somme de 30 298,81 euros à l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise, pour l'assurance-chômage de M. Sébastien Bazin.

Avec Monsieur Sven Boinet, Directeur général délégué

Nature et objet : Conclusion d'un contrat de travail avec Monsieur 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 la supervision des activités HotelServices Amérique du Sud et des Affaires juridiques. 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, Monsieur Sven Boinet est éligible au dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe.

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 Pélisson, 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, votre Société a versé le montant du prêt consenti, à savoir 200 000 euros et a perçu les intérêts annuels y afférents.

Au titre de l'exercice 2015, l'Institut Paul Bocuse a versé un montant de 4 055,56 euros au titre des intérêts annuels afférents au prêt.

Avec Edenred

Nature et objet : Conclusion d'un accord en matière fiscale entre Edenred et Accor.

Mandataires sociaux concernés :

MM. Jean-Paul Bailly, Philippe Citerne, Bertrand Meheut et Nadra Moussalem, Administrateurs communs de Accor et de Edenred.

Modalités :

L'administration fiscale italienne a notifié à une société du Groupe AccorHotels et plusieurs sociétés du Groupe Edenred un redressement en matière de droits d'enregistrement d'un montant de 27,4 M€ portant sur les opérations de réorganisation des activités de la division Services d'Accor en Italie réalisées préalablement à la scission. Les deux groupes, qui ont contesté ce redressement devant les tribunaux italiens, ont conclu un accord prévoyant le partage à parts égales du risque et de la charge passant en résultat.

Compte tenu du silence du Traité du 19 avril 2010 sur un tel litige fiscal, qui n'était pas encore connu à cette époque, le Groupe a, par la conclusion de cet accord, sécurisé les conséquences d'une éventuelle issue défavorable.

À la suite de l'arrêt de la cour d'appel du 9 septembre 2015, qui lui était défavorable, l'administration fiscale italienne a procédé au remboursement des sommes litigieuses ainsi que des intérêts moratoires. Par ailleurs, l'administration fiscale ne s'est pas pourvue en cassation.

Aucun produit n'a été constaté sur l'exercice 2015 concernant le montant de l'impôt en principal car aucune charge n'avait été comptabilisée au titre de la procédure. En revanche, la quote-part des intérêts moratoires revenant à la filiale du Groupe AccorHotels au regard de l'accord avec Edenred, soit 50 % des sommes perçues, pour un montant de 797 707 €, a été comptabilisée en produit sur l'exercice 2015.

Avec ColSpa SAS

Nature et objet : Conclusion d'un contrat de gestion d'hôtel entre ColSpa SAS et Accor.

Mandataires sociaux concernés :

Nadra Moussalem, Directeur Général Europe de Colony Capital et administrateur de Accor et Jonathan Grunzweig, *Executive Director and Global Head – Special Situations* de Colony Capital, Inc. et administrateur de Accor.

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 2015, le montant facturé à la société ColSpa SAS par votre Société au titre de ce contrat s'élève à 728 534,73 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 Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général

Nature et objet : Indemnité de cessation du 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, en 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.

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 dernières années ;
- *free cash flow* opérationnel positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux années sur les trois dernières années.

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.

Avec Monsieur Sven Boinet, Directeur général délégué

Nature et objet : Indemnité de cessation du mandat de Directeur général délégué de Monsieur Sven Boinet.

Modalités :

Le Conseil d'administration a décidé, en ce qui concerne l'indemnité en cas de révocation, sauf pour faute grave ou lourde, ou de non-renouvellement du mandat social de M. Sven Boinet, 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. Cette indemnité ne serait pas due si M. Sven Boinet 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 dernières années ;
- *free cash flow* opérationnel positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux années sur les trois dernières années.

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 17 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

Pascale Chastaing-Doblin

Rapport des Commissaires AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES EXISTANTES OU À ÉMETTRE

Assemblée Générale mixte du 22 avril 2016

Dixième et onzième résolutions

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre, avec conditions de performance, au profit des membres – ou de certaines catégories d'entre eux - du personnel salarié ou des mandataires sociaux de votre société, ou des sociétés ou groupements qui lui sont liées directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-197-2 du Code du commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement en vertu de la dixième résolution ne pourra être supérieur à 2,5 % du capital social de la société tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée, étant précisé que les actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de votre société en vertu de la dixième résolution ne pourront représenter plus de 15 % de l'ensemble des actions attribuées en vertu de ladite résolution, si vous adoptez la onzième résolution de la présente Assemblée, et leur acquisition sera subordonnée à l'atteinte de tout ou partie des conditions de performance, telles que décrites dans le rapport du Conseil d'administration.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée, à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 17 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

Pascale Chastaing-Doblin

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 22 avril 2016

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 : 2016

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 706 057 275 €
Siège social : 110, avenue de France - 75013 Paris
602 036 444 RCS Paris

www.accorhotels-group.com



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



Feel Welcome

SOFITEL
LEGEND

SOFITEL
SO

SOFITEL

M
GALLERY

PULLMAN

NOVOTEL

Mercure

MAMA
SHELTER

adagio

ibis

ibis
STYLES

ibis
budget

hotelF1