



ACCOR HOTELS

Feel Welcome

ASSEMBLEE GENERALE MIXTE 2018

Vendredi 20 avril 2018

RAFFLES

ORIENT EXPRESS

BANYAN TREE

SOFITEL
LEGEND

Fairmont

SO
SOFITEL

SOFITEL

onfinestay

RIXOS

M
GALLERY

pullman

swissôtel

ANGSANA

25h
twenty five hours hotels

GRAND MERCURE

THE
SEBEL

NOVOTEL

Mercure

adagio

MAMA
SHELTER

ibis

ibis
STYLES

ibis
budget

JO&
JOE

hotelF1



Sébastien Bazin
Président-directeur général

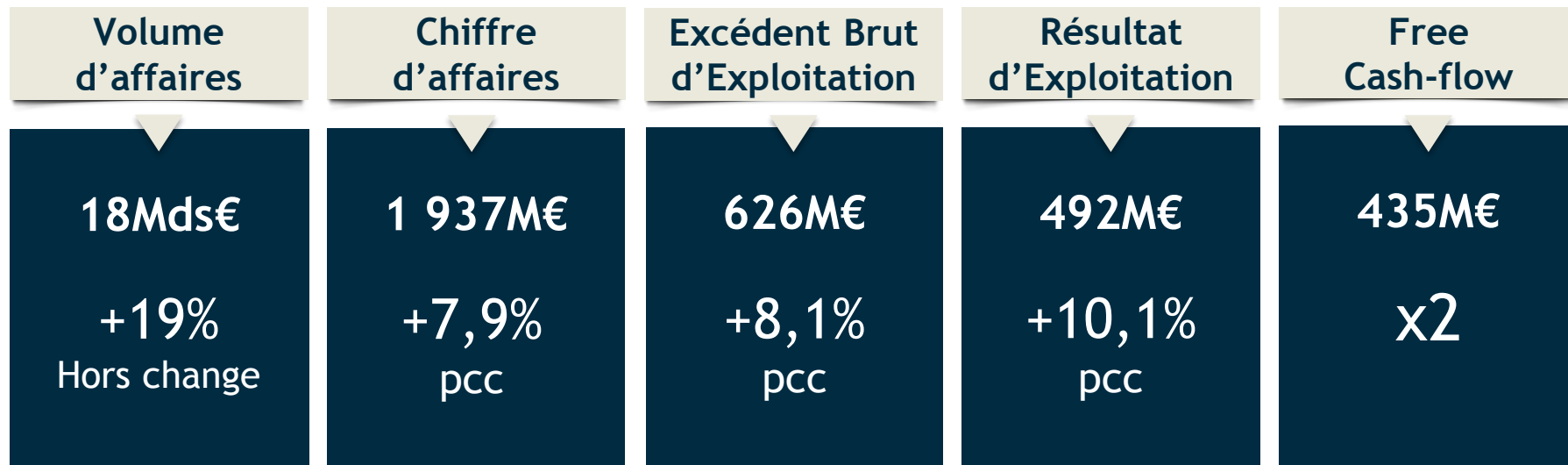


François Pinon
Directeur juridique Groupe & Secrétaire du Conseil



Jean-Jacques Morin
Directeur général Finances

2017 : Une nouvelle année de chiffres record



pcc: à périmètre et change constants



Forte croissance du chiffre d'affaires sur tous les segments

	2016 En M€	2017 En M€	Variation	
			Publié	pcc
HotelServices	1 524	1 746	+14,6%	+5,1%
Nouvelles Activités	44	100	N/A	+6,9%
Actifs Hôteliers	599	616	+2,9%	+7,0%
Corporate & Intercos	(520)	(525)	N/A	N/A
AccorHotels	1 646	1 937	+17,7%	+7,9%

HotelServices

Volume d'affaires de 18Mds€, en hausse de 19% hors effets de change

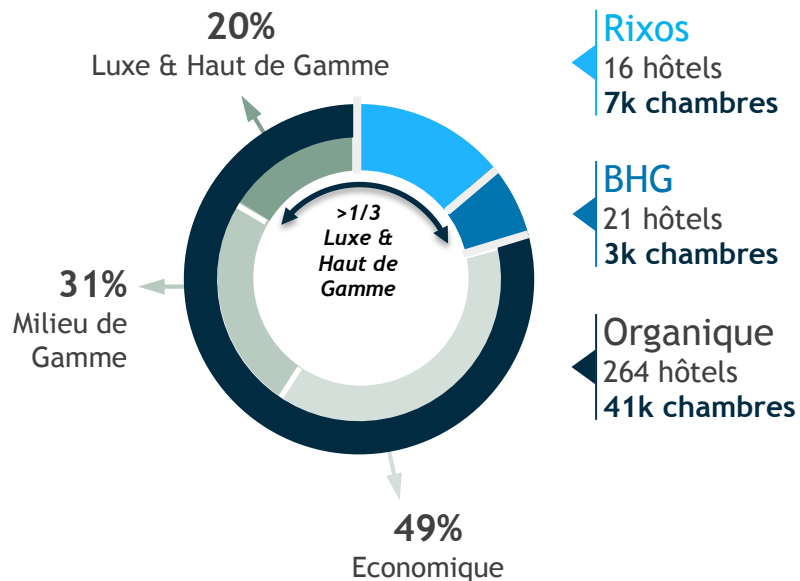
Chiffre d'affaires de AccorHotels

Variations entre données publiées et pcc due à FRHI et aux Nouvelles Activités

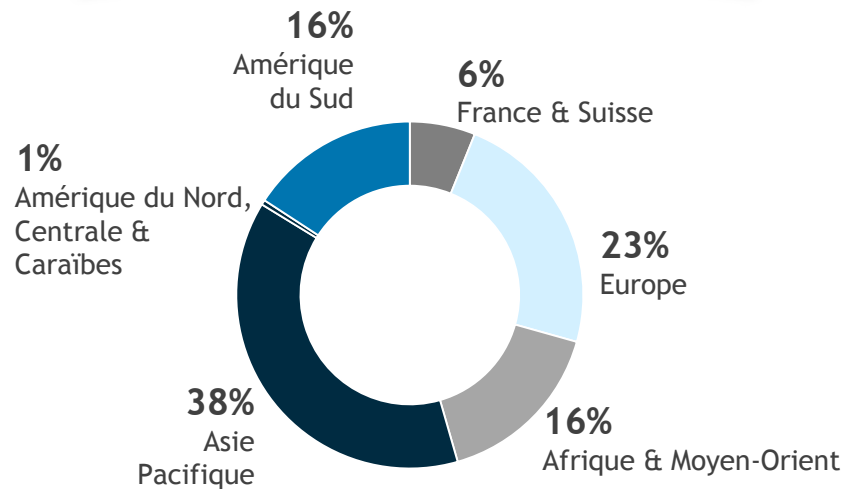


Un niveau d'ouverture record en 2017 avec plus de 300 hôtels

Ouvertures par segment (en % de chambres)

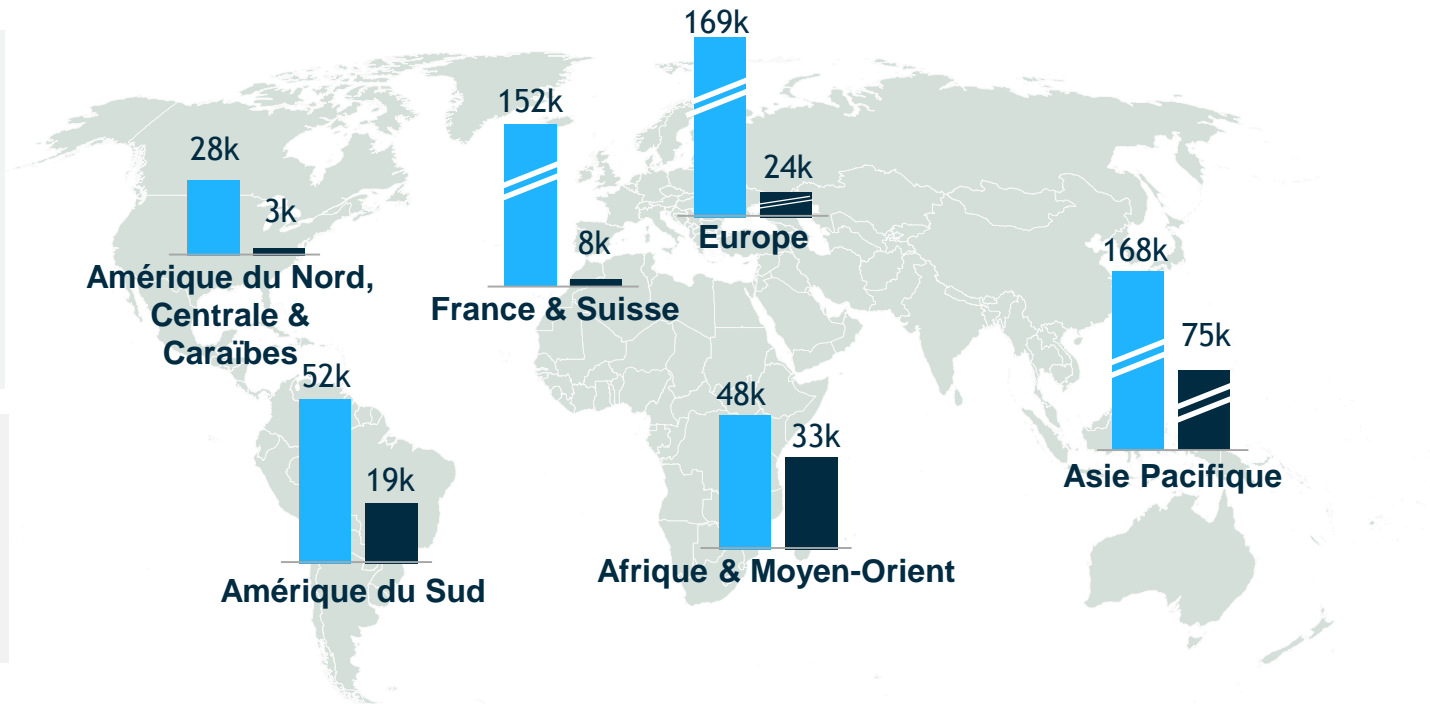


Ouvertures par région (en % de chambres)



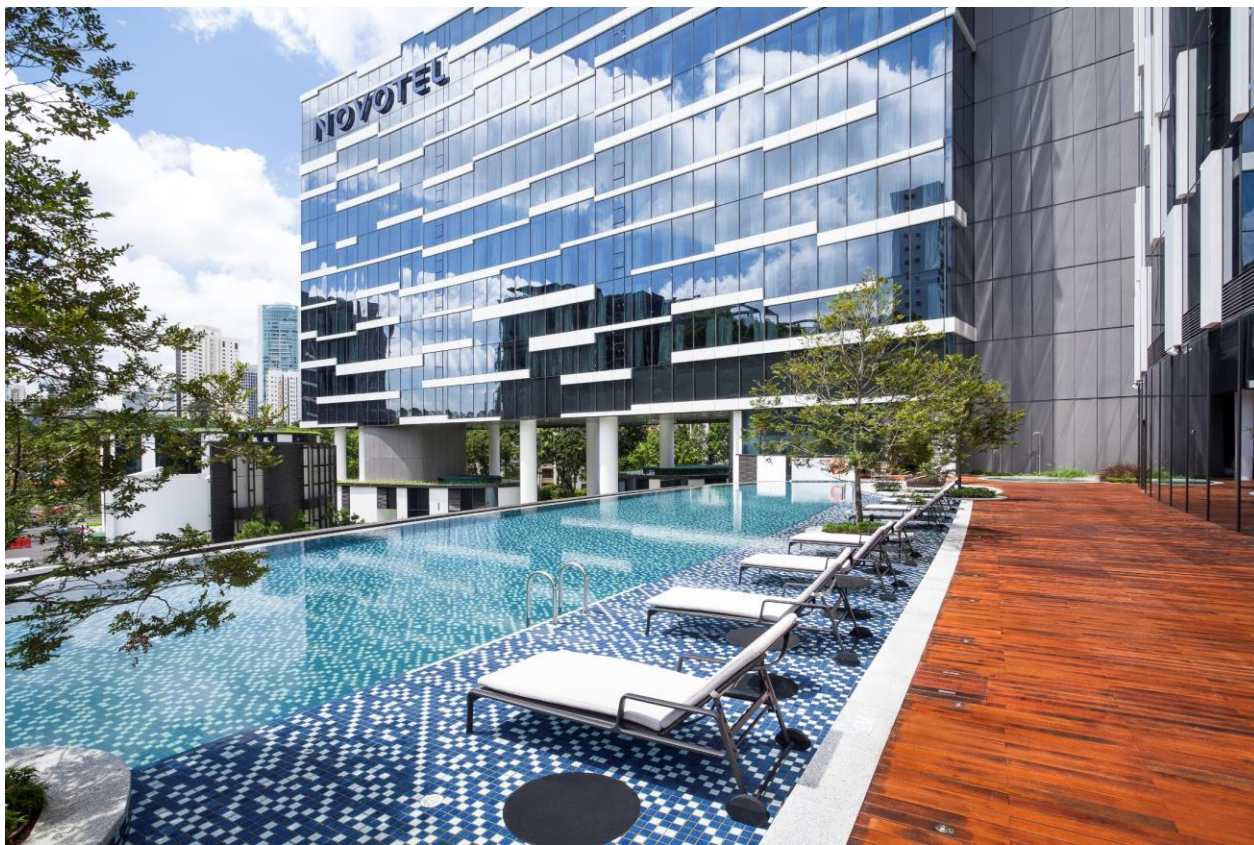
Une consolidation continue de nos parts de marché

(Au 31 décembre 2017 - en nombre de chambres)





MGallery London
Leicester Square
Royaume-Uni




NOVOTEL
HOTELS, SUITES & RESORTS

Novotel Singapore
On Stevens
Singapour



Pullman Zhouzhuang
Resort & Spa
Chine





ibis Bangkok impact
Thaïlande





Jo&Joe Hossegor
France



Rixos Premium Dubai
Emirats Arabes Unis




Fairmont

Fairmont Royal Palm Marrakech

Maroc



Une forte progression des résultats opérationnels

(en M€)		HOTEL SERVICES	NOUVELLES ACTIVITÉS	ACTIFS HÔTELIERS	CORPORATE & INTERCOS	 <small>Feel Welcome</small>
2017	Chiffre d'affaires	1 746	100	616	(525)	1 937
	EBE	656	(25)	96	(101)	626
	Marge sur EBE	38%	N/A	16%	N/A	32%
	REX	576	(33)	50	(100)	492
	Marge sur REX	33%	N/A	8%	N/A	25%
2016	Chiffre d'affaires	1 524	44	599	(520)	1 646
	EBE	524	(23)	78	(72)	506
	Marge sur EBE	34%	N/A	13%	N/A	31%
	REX	467	(25)	36	(81)	397
	Marge sur REX	31%	N/A	6%	N/A	24%

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

REX : Résultat d'Exploitation



Des nouvelles activités qui passent la barre des 100M€ de chiffre d'affaires



onefinestay

FASTBOOKING
THINK » DIRECT



VERYCHIC



100M€

Chiffre d'affaires

10%

Croissance du CA à pcc
(performance sur 12 mois des sociétés consolidées)

Excédent Brut d'Exploitation stable

Objectif de résultat à l'équilibre confirmé à 2019

Acquisition de Gekko finalisée en janvier



(En M€)	2016	2017
Chiffre d'affaires	3 986	3 985
EBE	533	522
REX	300	522
Résultat avant impôt	188	410
Impôts & Intérêts minoritaires	(84)	(342)
Résultat net	104	67

Chiffre d'affaires stable reflétant:

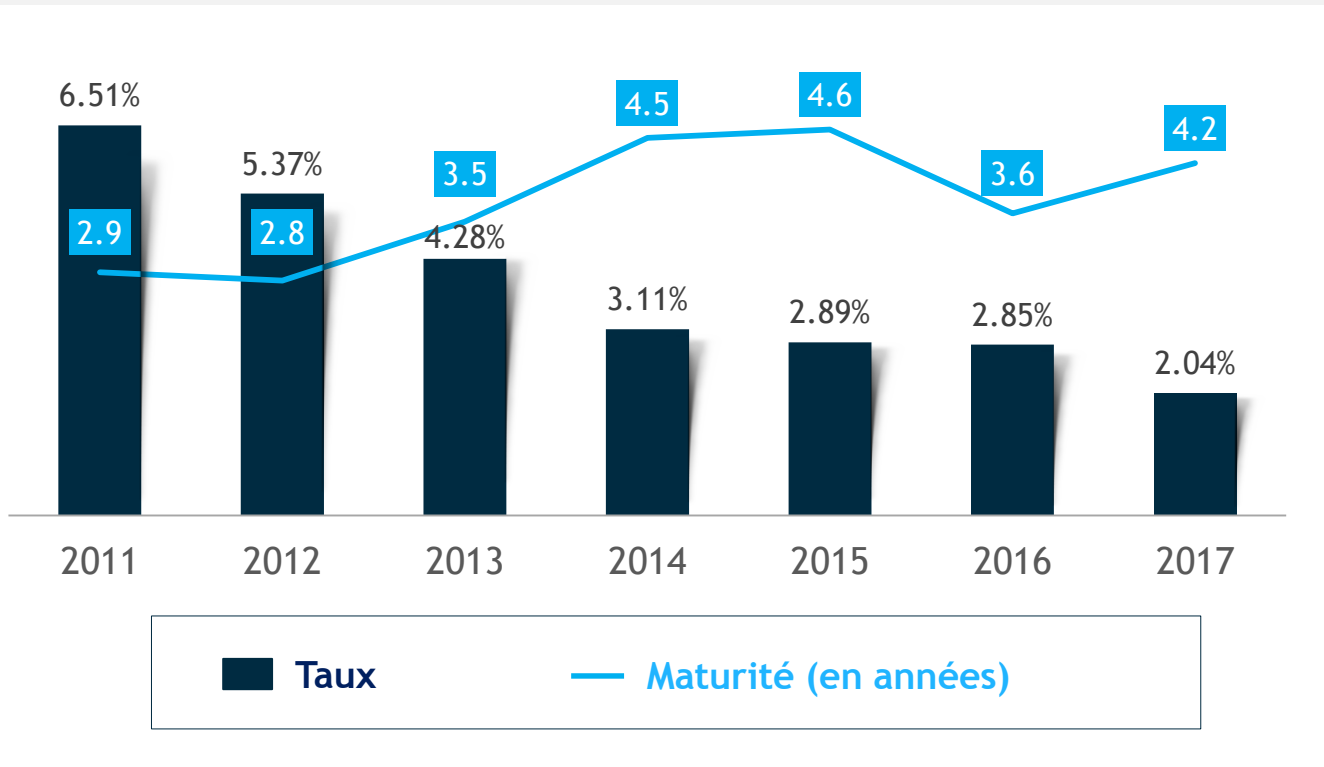
- La stratégie de gestion d'actifs incluant HotelF1 et les programmes de rénovation
- Compensée par de solides performances opérationnelles en Europe

Arrêt des dépréciations avec IFRS 5

Impact fiscal de 195M€ lié à la création de l'entité AccorInvest



Un profil de dette qui s'améliore



AccorHotels est
engagé à
maintenir sa
notation
Investment Grade

Notation S&P &
Fitch : BBB-



Proposition de dividende pour l'exercice 2017

	2016	2017
Résultat courant après impôt ⁽¹⁾ <i>(en M€)</i>	469	538
Résultat courant après impôt par action <i>(en €)</i>	1,81	1,87
Dividende ordinaire par action ⁽²⁾ <i>(en €)</i>	1,05	1,05
Dividende ordinaire <i>(en millions €)</i>	299	302

Paiement en numéraire

(1) Résultat avant impôts et éléments non récurrents, moins les taxes d'exploitation et les intérêts minoritaires

(2) Le DPA se définit comme le Résultat Net part du groupe divisé par le nombre moyen pondéré d'actions ajusté des actions dilutives, i.e. 288m en 2017 vs 260m en 2016



Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2018

	T1 2017 En M€	T1 2018 En M€	Variation	
			Publié	pcc
HotelServices	563	553	-1,8%	+7,7%
Nouvelles Activités	13	31	N/A	+14,5%
Actifs Hôteliers & Autres	164	157	-4,2%	+7,5%
Corporate & Intercos	(111)	(108)	N/A	N/A
AccorHotels	629	633	+0,6%	+9,5%
Proforma	745	745		

HotelServices

Volume d'affaires de 4,1Mds€, en hausse de 9% hors change

Chiffre d'affaires de AccorHotels

Ecart entre +9,5% à pcc et +0,6% en données publiées lié à la dépréciation des dollars américain et australien



Performance de l'action Accor & du CAC 40



A nighttime photograph of a modern, single-story hotel building with a long, low profile and a dark roof. The building is illuminated from within, with warm lights visible through the windows and doors. In front of the building is a large, dark pool that reflects the lights and the structure. The poolside area is furnished with lounge chairs and large white umbrellas. The sky is a deep blue, and palm trees are visible in the background and foreground. The overall atmosphere is serene and luxurious.

Sébastien Bazin
Président-directeur général

En ordre de marche pour une nouvelle phase de croissance

**Profil
financier
amélioré**



**Initiatives
digitales
reconnues**



**Forte création
de valeur
chez
AccorInvest**



**Acquisitions
bénéfiques**



**Offre
par segment
remodelée**



Transition vers
un **modèle
Asset-light**



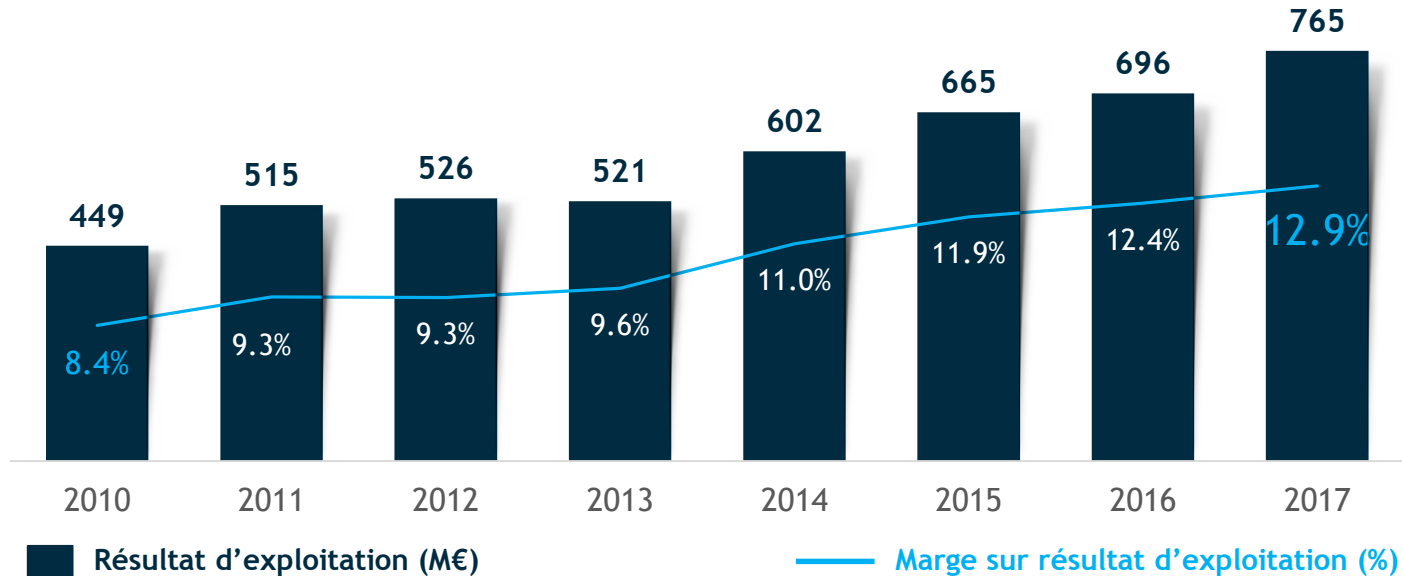
**AccorHotels
plus fort
que jamais**



Forte amélioration de la rentabilité

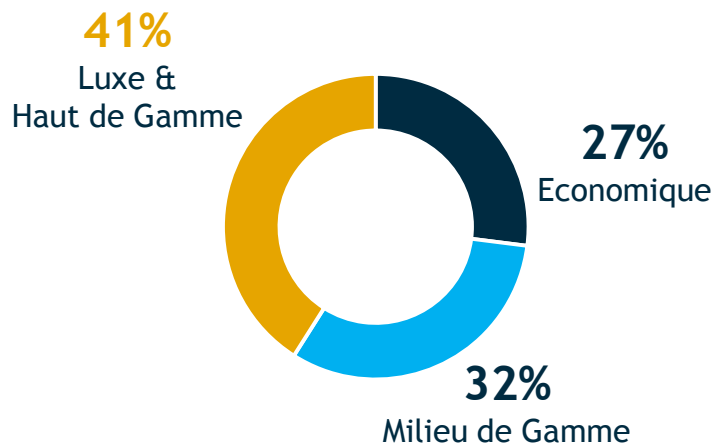
(incluant AccorInvest)

Taux de croissance annuel moyen **+8%**



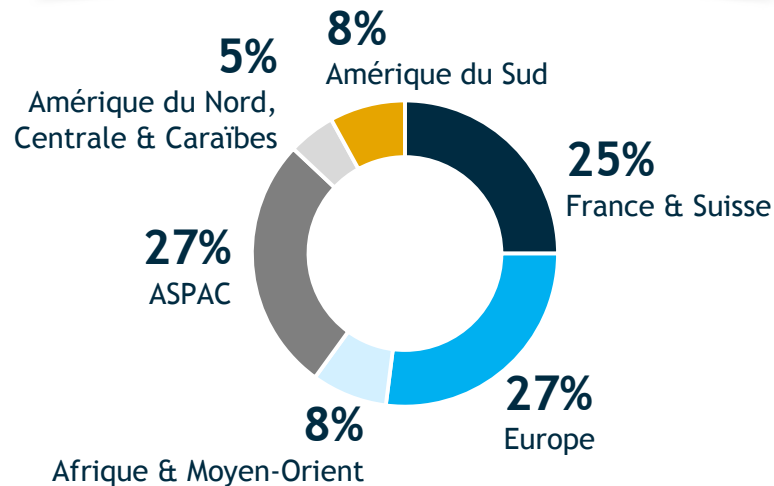
Un portefeuille hôtelier mieux équilibré

Luxe: + 19 points en 4 ans



Redevances 2017 par segment







Marchés émergents : +7 points en 4 ans



Parc hôtelier à fin 2017 par zone géographique



Des infrastructures solides pour accompagner une croissance forte

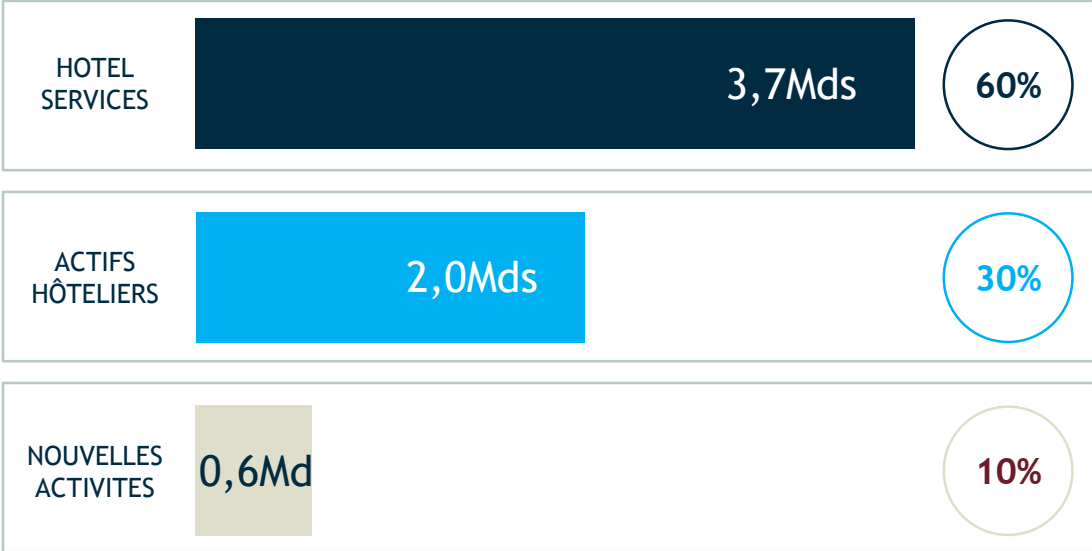
CLIENTS	 41M Adhérents au programme de fidélité X2 vs. 2014	 UNE APPLICATION UNIQUE +70% Chiffre d'affaires vs. 2016	 9M Mises à jour des prix par jour vs. 5M en 2014
	 1,7 Réservation par seconde	 X4,5 Ratio "Look-to-book" depuis 2014	 968 Sollicitations par réservation en 2017

* Nombre de sollicitations de notre système de réservation pour une vente



Acquisitions : 6,3Mds€ sur 4 ans, essentiellement dans l'hôtellerie

Investissements non-récurrents 2014-17 (Mds€) & % du total



Investissements depuis 2014



Une politique d'investissement disciplinée

HOTELSERVICES

- Étendre et sécuriser notre **leadership**
- Accélérer notre **développement** dans des marchés et/ou segments spécifiques
- **Offrir des services complémentaires** à nos clients et partenaires
- Privilégier les **cibles de taille moyenne**
- **Respecter des critères financiers stricts**

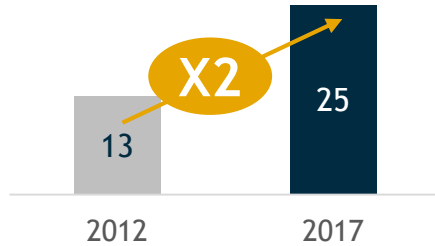
NOUVELLES ACTIVITES

- Multiplier les **points de contact**
- **Fidéliser** la clientèle
- Maîtriser l'exploitation des **bases de données**
- Consolider le **segment Affaires**



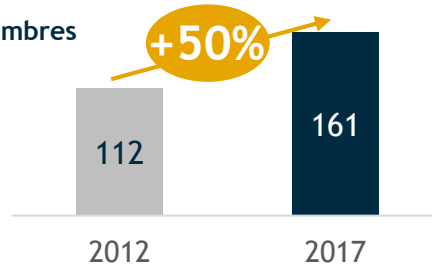
AccorHotels est plus fort que jamais

Des marques puissantes



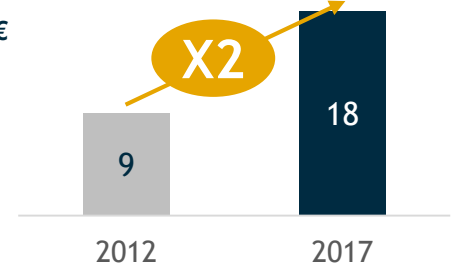
Pipeline

En K chambres



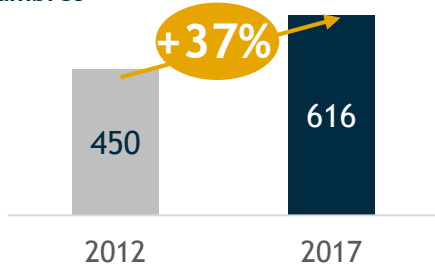
Volume d'affaires

En Mds€



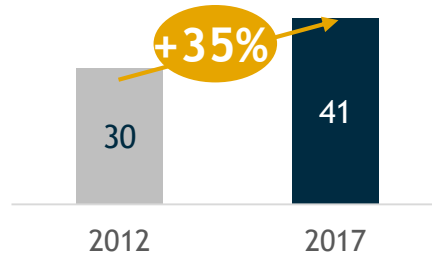
Croissance du parc hôtelier

En K chambres



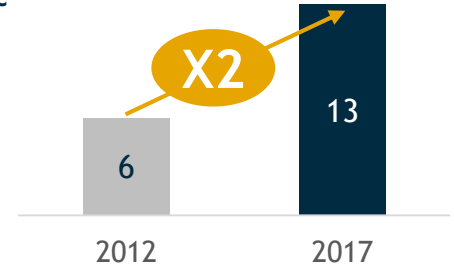
Ouvertures annuelles

En K chambres



Capitalisation boursière

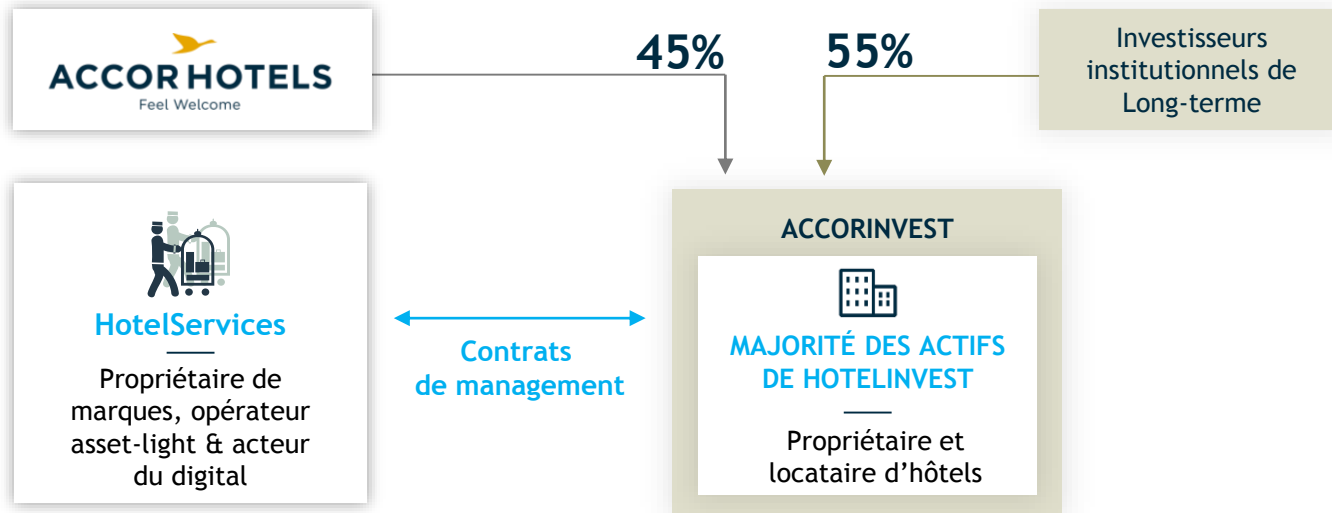
En Mds€



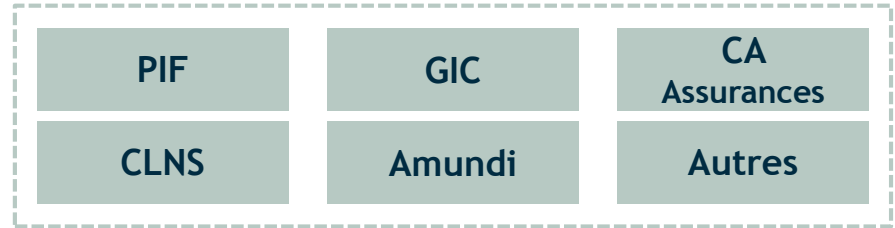
Filialisation de AccorInvest

CRÉATION DE ACCORINVEST
UNE ENTITÉ JURIDIQUE INDÉPENDANTE

OUVERTURE DU CAPITAL
À DE NOUVEAUX INVESTISSEURS



Paramètres clés de l'opération



45%

55%

ACCORINVEST

6,25Mds€

Valeur d'entreprise

4,4Mds€

Cash pour AccorHotels

T2 2018

Finalisation prévue

Une relation de long terme avec AccorInvest

Contrats de management

Durée de 30 à 50 ans

Un financement sécurisé

3,6Mds€ de financement
sécurisé pour exécuter le Plan
2017-2021

Dividendes

Rendement de 5% basé sur
la valeur d'actif nette
de la transaction

Représentation de AccorHotels

Droits de vote limités à 30%

Droits de liquidité

- ✓ Possibilité pour AccorHotels
de descendre à 30% du Capital
- ✓ Période de conservation
de 30% pendant 5 ans

Redevances

Nouvelle structure
de redevances pour un
meilleur alignement



4,4 Mds€ de cash disponible

1



**Stratégie d'acquisitions
ciblées**

MANTRA
GROUP



RIXOS
HOTELS

2



Retour aux actionnaires
Objectif de rachats d'actions
jusqu'à 1,35 Mds€

(environ 10% de la capitalisation
boursière actuelle)

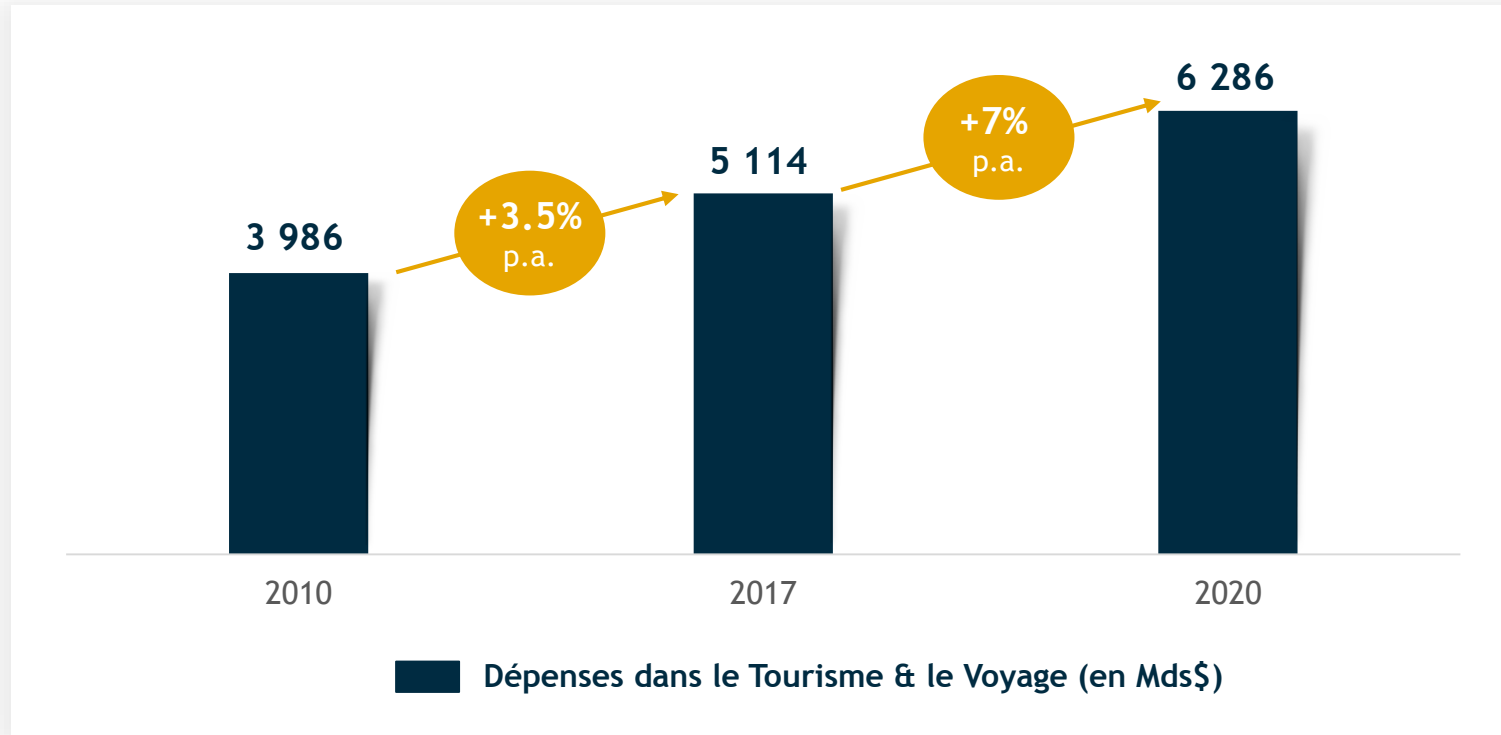
3



**Préserver le statut
investment grade**
&
**Améliorer la flexibilité
du bilan**



Un secteur à très fort potentiel de croissance



Source: WTTTC



Des tendances particulièrement favorables au Groupe

Les tendances générales soutiendront la croissance de l'hôtellerie

La Chine représente déjà **2x** les USA en matière de dépenses de voyage

2^{ème} secteur à la plus forte croissance mondiale (en PIB)

Captant **23%** des créations d'emplois prévues sur les 10 prochaines années

Des tendances spécifiques soutiendront la croissance de AccorHotels

+8% d'arrivées internationales en Europe & +5% en ASPAC

Les marchés domestiques représentent **70%** des dépenses dans le secteur

Le loisir représente **75%** des dépenses dans le secteur (en M\$)



Un portefeuille diversifié de marques fortes

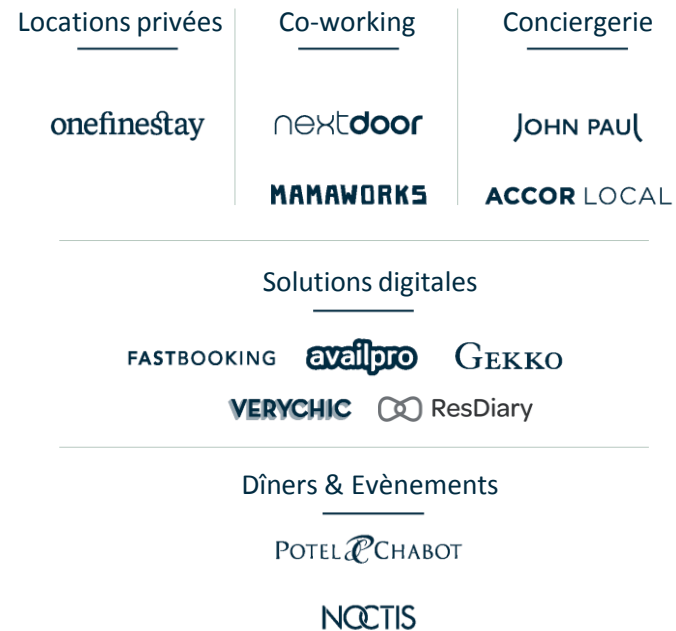
Luxe & Haut de gamme



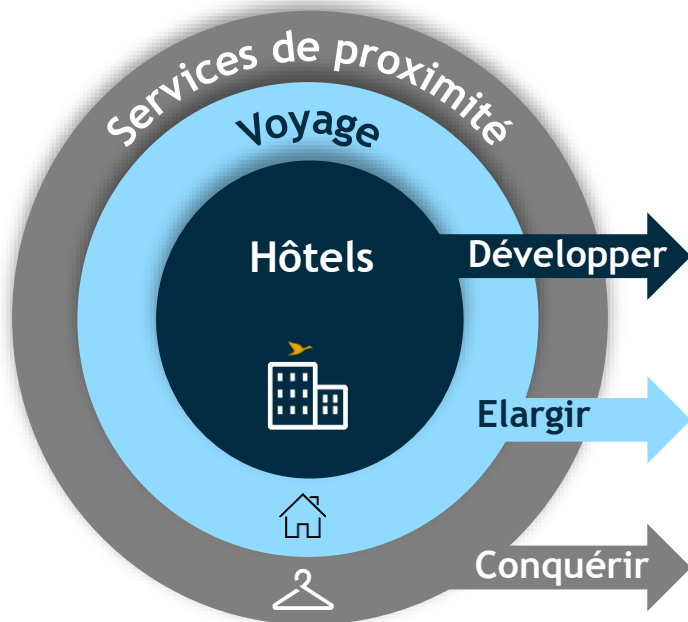
Milieu de gamme & Economique



Services connexes



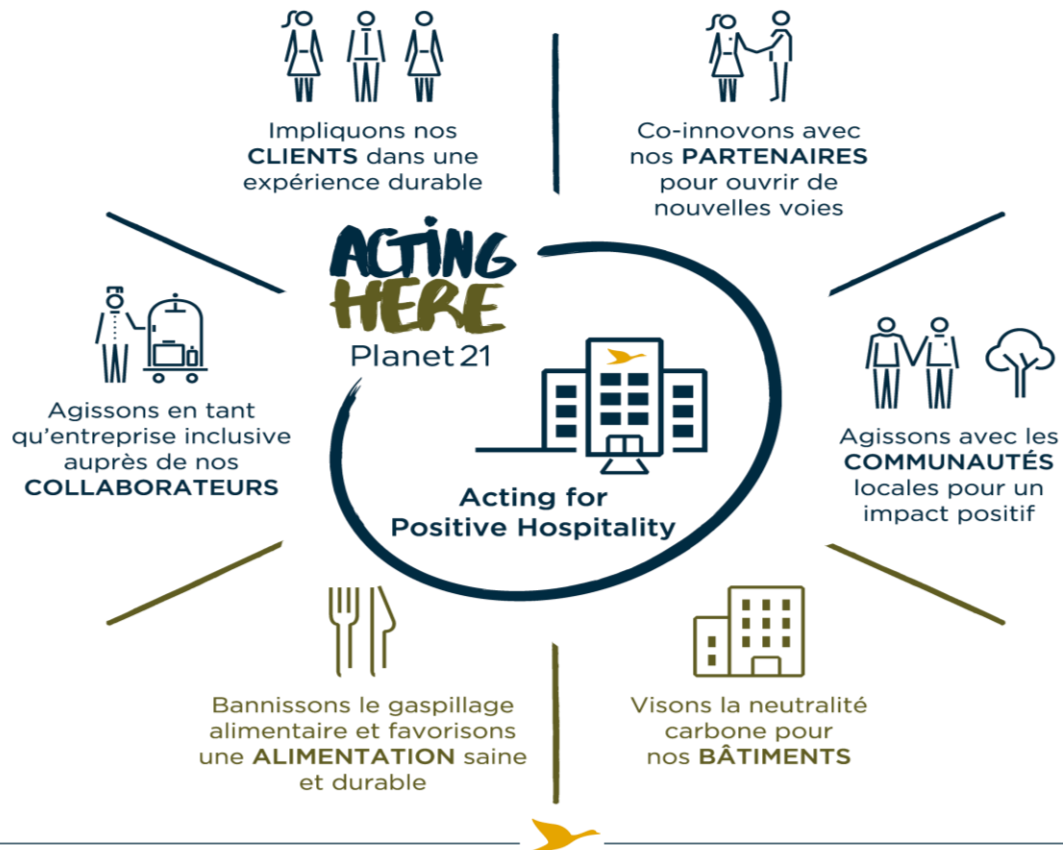
Des initiatives améliorant la création de valeur pour les clients et les partenaires



- Expertise en matière de services (marques, clients)
- Capacité de distribution et de génération de revenus
- Expertise en CRM et fidélisation
- Taille critique, densité et fort potentiel de croissance
- Solutions non hôtelières différenciées
- Nouveaux points de contact B2B en dehors des hôtels
- Offre de services diversifiés
- Présence dans la vie quotidienne de nos clients



Un Groupe engagé avec Planet 21



Innover au bénéfice d'une hospitalité positive



SOUTENIR LA TRANSITION BAS CARBONE



- > Partenariat avec Energy Observer
- > Signature du *French Business Climate Pledge*
- > Forte réduction de l'intensité carbone du Groupe en 2016 (-3%) et 2017 (-2%)



PROMOUVOIR UNE AGRICULTURE DURABLE



- > 800 000 arbres plantés en 2017
- > Près de 6 millions d'arbres déjà plantés
- > 700 hôtels disposant d'un potager



AGIR POUR UNE SOCIETE PLUS INCLUSIVE



- > Jaccede.com facilite le déplacement des personnes à mobilité réduite
- > *Refettorio*: lutte contre le gaspillage alimentaire
- > Lutte contre l'exclusion et la précarité, renforcée via Solidarity AccorHotels



Six leviers stratégiques pour développer AccorHotels

**CREATION D'UNE
DEMANDE
PERENNE**

ATTIRER
avec des marques fortes et
internationales associées à un
savoir opérationnel reconnu

CONVERTIR
grâce à un
parcours client
digital fluide

RETENIR
grâce à une stratégie globale
de fidélisation et une plus
grande personnalisation

**CROISSANCE
FORTE DE
L'ACTIVITE**

SE DEVELOPPER
et densifier nos parts de marché
grâce à un développement rapide

MULTIPLIER
les points de contact dans un
écosystème intégré durable

**OPTIMISATION
DU MODELE**

TRANSFORMER
les compétences, l'organisation et les outils pour
faire face aux nouveaux défis



Des Talents engagés : premier atout du Groupe



250 000

COLLABORATEURS
SOUS ENSEIGNES ACCORHOTELS DANS LE MONDE

DIVERSITÉ

29%

DE NOS DIRECTEURS
d'HOTELS

42%

DE NOS CHEFS DE
SERVICE Hôtel

55%

DES COLLABORATEURS
ONT MOINS DE **35 ANS**



SONT DES
FEMMES

ENGAGEMENT



77% 

TAUX D'ENGAGEMENT
DE NOS COLLABORATEURS
(+ **5** pts)

178 000

COLLABORATEURS INTERROGES
89% taux de réponse

DÉVELOPPEMENT

800

FORMATEURS INTERNES
CERTIFIÉS PAR
L'ACADÉMIE
ACCORHOTELS



91%

COLLABORATEURS
FORMÉS



Transformation culturelle : Les initiatives clés en 2017



COM Y
'Shadow Comex II'



- > 14 membres à parité homme/femme
- > Déclinaison dans les pays (France, Pologne, Allemagne...)



HEARTIST JOURNEY



- > 180 Super Transformers
- > 1 250 hôtels et 2 500 Transformers
- > Toutes les marques, tous les pays
- > En intégrant les outils digitaux (ACDC)



SWAP YOUR JOB



- > 65% des collaborateurs du siège ont participé
- > 300 hôteliers accueillis au siège
- > 96% de satisfaction



A photograph of a grand, two-story interior hallway. The space is characterized by dark wood paneling, including a balcony with a railing on the upper level. A large, ornate chandelier hangs from the ceiling. In the center, a round wooden table sits on a large, patterned rug. The walls are light-colored, and there are several framed pictures and a bench visible. The overall atmosphere is one of classic elegance and historical grandeur.

François Pinon
Gouvernance

Composition du Conseil d'administration

(À l'issue de l'Assemblée Générale)

13 Administrateurs (dont 2 Administrateurs représentant les salariés)

54% d'Administrateurs indépendants

45% d'Administratrices



Travaux du Conseil d'administration en 2017

15 réunions avec un taux moyen de participation de 88 %

Notamment :

- > Suivi du processus de filialisation de l'activité HotelInvest et d'ouverture du capital de la société AccorInvest
- > Acquisition de sociétés (Availpro, BHG, Gekko, Mantra, Travelkeys et VeryChic)
- > Cooptation de nouveaux Administrateurs
- > Revue du nombre et de la composition des Comités
- > Création du Comité de la stratégie internationale
- > Examen des conventions réglementées



Comités du Conseil d'administration

5 comités spécialisés

- > Comité d'audit et des risques
(6 membres)
- > Comité des engagements
(5 membres)
- > Comité des nominations et des rémunérations
(8 membres)
- > Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité
sociétale
(4 membres)
- > Comité de la stratégie internationale
(6 membres)



A modern spa area featuring a pool with a stone wall, lounge chairs, and a stone table. The scene is illuminated with warm lights, creating a relaxing atmosphere. The text is overlaid on a semi-transparent white banner.

Sophie Gasperment
Rapport du comité des nominations et des rémunérations

Rémunération du Président-directeur général

	RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE 2017 (SAY ON PAY EX POST)	POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION POUR 2018 (SAY ON PAY EX ANTE)
Rémunération annuelle fixe	950 000 €	950 000 €
Rémunération annuelle variable	1 505 719 € Soit 120,5 % du montant de référence de 1 250 000€	0-150 % du montant de référence de 1 250 000 € selon critères de performance
Rémunération long-terme	36 000 actions de performance Soit env. 130 % de la rémunération fixe	Actions de performance représentant un montant équivalent à 130 % de la rémunération fixe



Rémunération du Directeur général délégué

	RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE 2017 (SAY ON PAY EX POST)	POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION POUR 2018 (SAY ON PAY EX ANTE)
Rémunération annuelle fixe	600 000 €	600 000 €
Rémunération annuelle variable	722 745 € Soit 120,5 % du montant de référence de 600 000€	0-150 % du montant de référence de 600 000 € selon critères de performance
Rémunération long-terme	18 350 actions de performance Soit env. 105 % de la rémunération fixe	Actions de performance représentant un montant équivalent à 105 % de la rémunération fixe





David Dupont-Noël & Jacques Pierres
Rapport des Commissaires aux comptes

NOVOTEL

François Pinon
Communication du Comité Central d'Entreprise



François Pinon
Présentation des résolutions

Première et deuxième résolutions

APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX ET CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2017

▶ Chiffre d'affaires consolidé : 1 937 millions d'euros

▶ Résultat d'exploitation consolidé : 492 millions d'euros



Troisième résolution

AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DISTRIBUTION D'UN DIVIDENDE

▶ Dividende ordinaire de 1,05€ par action

▶ Paiement du dividende en numéraire

▶ Date de paiement : 15 mai 2018



Quatrième résolution

FIXATION DU MONTANT ANNUEL DES JETONS DE PRÉSENCE

- ▶ Montant total de l'enveloppe des jetons de présence : 1 320 000 euros
- ▶ À compter de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2018



Cinquième résolution

APPROBATION DU RENOUVELLEMENT D'ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS AU PROFIT DE MONSIEUR SÉBASTIEN BAZIN

Renouvellement des engagements pris au bénéfice de Monsieur Sébastien Bazin en matière :

- de régime de retraite supplémentaire
- d'assurance chômage
- d'indemnité de cessation de son mandat



Sixième et septième résolutions

RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

Say on pay ex post

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués, au titre de l'exercice 2017, à Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général et Monsieur Sven Boinet, Directeur général délégué



Huitième et neuvième résolutions

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

▶ *Say on pay ex ante*

▶ Vote des actionnaires sur les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général et au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2018



Dixième résolution

APPROBATION DE LA CESSION DU CONTRÔLE D'ACCORINVEST GROUP SA

▶ Vote consultatif sur le projet de cession du contrôle d'AccorInvest Group SA à des tiers investisseurs

▶ Position-recommandation AMF DOC n°2015-05 et article 5.4 du Code Afep-Medef

▶ **Finalité** : permettre au groupe AccorHotels de se doter des moyens et marges de manœuvre pour accélérer sa croissance dans son cœur de métier, de financer ses différents projets de développement et de compléter son offre par des acquisitions ciblées pour renforcer ses parts de marché



Onzième résolution

AUTORISATION D'OPÉRER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

- ▶ Nombre maximum d'actions pouvant être acquises : 29 millions (soit 9,99 % du capital au 31 décembre 2017)
- ▶ Prix d'achat maximal : 70€ par action
- ▶ Montant maximal d'investissement : 2,03 milliards d'euros
- ▶ Rachat exclu en période d'offre publique



Douzième résolution

EMISSION DE BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS À ATTRIBUER GRATUITEMENT AUX ACTIONNAIRES EN CAS D' OFFRE PUBLIQUE

▶ Montant maximal de l'émission : 25 % du capital

▶ Mise en œuvre conditionnée à l'avis positif préalable d'un Comité ad-hoc du Conseil d'administration, présidé par la Vice-Présidente et composé de trois Administrateurs indépendants, après consultation d'un conseil financier



Treizième résolution

ACCÈS AU CAPITAL DES SALARIÉS ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE

Émission d'actions réservée aux salariés ayant adhéré à un Plan d'Épargne Entreprise Groupe, plafonnée à 2% du capital social, déduction faite des actions émises en vertu de la 25^e résolution de l'Assemblée générale du 5 mai 2017, tel que constaté à l'issue de ladite Assemblée générale



Quatorzième résolution

POUVOIRS POUR FORMALITÉS





QUESTIONS / REPOSES

A large outdoor swimming pool at a resort. In the foreground, a person is swimming in the pool, their back to the camera. The pool is surrounded by lounge chairs and white umbrellas. In the background, there is a large building with a red-tiled roof and palm trees. The sky is blue with some clouds. The text "VOTE DES RESOLUTIONS" is overlaid in the center of the image.

VOTE DES RESOLUTIONS



ACCOR HOTELS

Feel Welcome

ASSEMBLEE GENERALE MIXTE 2018

Vendredi 20 avril 2018

RAFFLES

ORIENT EXPRESS

BANYAN TREE

SOFITEL
LEGEND

Fairmont

SO
SOFITEL

SOFITEL

onefinestay

RIXOS

M
GALLERY

pullman

swissôtel

ANGSANA

25h
twenty five hours hotels

GRAND MERCURE

THE
SEBEL

NOVOTEL

Mercure

adagio

MAMA
SHELTER

ibis

ibis
STYLES

ibis
budget

JO&
JOE

hotelF1