



ACCOR HOTELS

Feel Welcome

Rapport financier du 1^{er} semestre 2016

Jeudi 28 juillet 2016

Sommaire

RAPPORT SEMESTRIEL D'ACTIVITE 2016.....	3
COMPTES CONSOLIDES SEMESTRIELS 2016.....	28
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'INFORMATION FINANCIERE SEMESTRIELLE	68
ATTESTATION DU RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER SEMESTRIEL	71

Rapport semestriel d'activité 2016

Sommaire

RAPPORT SEMESTRIEL D'ACTIVITE 2016.....	3
1 .COMMENTAIRES DU 1ER SEMESTRE 2016	6
1.1. UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE ET CONTRASTE	6
1.2. ELARGISSEMENT DU TERRAIN DE JEU D'ACCORHOTELS	7
1.2.1. UN DEVELOPPEMENT RECORD AU SERVICE D'UNE DEMANDE MONDIALE CROISSANTE.....	7
1.2.2. LES MUTATIONS DIGITALES DU SECTEUR ET SES NOUVEAUX ACTEURS	8
1.2.3. LE CLUB ACCORHOTELS, LA FIDELISATION COMME LEVIER DE CROISSANCE.....	10
1.2.4. LA PLACE DE MARCHÉ ACCORHOTELS.COM, UN OUTIL D'INFLUENCE ACTIVE AU SERVICE DU RESEAU ACCORHOTELS.....	11
1.2.5. ELARGISSEMENT DE L'OFFRE GLOBALE DU GROUPE AUX PLATEFORMES DE LOCATION IMMOBILIERE PRIVEES	11
1.2.6. RENFORCEMENT DU PORTEFEUILLE DE MARQUES SUR LE LUXE : ACQUISITION DU GROUPE FAIRMONT RAFFLES HOTELS INTERNATIONAL.....	12
1.3. POURSUITE DE LA TRANSFORMATION D'HOTELINVEST	13
1.3.1. UNE RESTRUCTURATION DU PARC HOTELIER TOUJOURS DYNAMIQUE.....	13
1.3.2. FILIALISATION D'HOTELINVEST FIXEE POUR LA FIN DU 1 ^{ER} SEMESTRE 2017	14
2. RESULTATS CONSOLIDES DU GROUPE AU 30 JUIN 2016	6
2.1. CHIFFRES D'AFFAIRES.....	15
2.2. RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	16
2.3. RESULTAT D'EXPLOITATION.....	16
2.4. RESULTATS AVANT IMPOTS ET ELEMENTS NON RECURRENTS	16
2.5. RESULTAT NET PART DU GROUPE.....	17
2.6. FLUX FINANCIERS.....	18
2.7. RATIOS FINANCIERS	19
3. RESULTATS CONSOLIDES PAR POLE STRATEGIQUE	19
3.1. CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE ET PAR METIER	20
3.2. RESULTAT D'EXPLOITATION PAR ZONE ET PAR METIER.....	21
4. ANALYSE DES RESULTATS DES POLES STRATEGIQUES	21
4.1. HOTELSERVICES.....	21
4.1.1. RESULTATS DETAILLES D'HOTELSERVICES	22
4.1.2. ELEMENTS DE CASH-FLOW D'HOTELSERVICES	22
4.1.3. P&L PERFORMANCE D'HOTELSERVICES	22
4.2. HOTELINVEST	23
4.2.1. RESULTATS DETAILLES D'HOTELINVEST	23
4.2.2. ELEMENTS DE CASH-FLOW D'HOTELINVEST.....	23
4.2.3. P&L PERFORMANCE D'HOTELINVEST	24
4.2.4. POLITIQUE DE GESTION D'ACTIFS	24
4.2.5. ACTIF BRUT REEVALUE	24
5. OBJECTIF DE RESULTAT D'EXPLOITATION POUR 2016	24

6. PARC ET PROJETS HOTELIERS AU 30 JUIN 2016.....	25
6.1. PARC HOTELIER PAR SEGMENT ET PAR TYPE D'EXPLOITATION	25
6.2. PARC HOTELIER PAR ZONE GEOGRAPHIQUE ET PAR TYPE D'EXPLOITATION	25
6.3. PARC HOTELIER PAR ZONE GEOGRAPHIQUE ET SEGMENT.....	25
6.4. PROJETS HOTELIERS EN COURS	26
7. FAITS MARQUANTS DU 1^{ER} SEMESTRE 2016.....	26
8. PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES	27
9. PRINCIPALES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIEES.....	27
10. EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE	27
COMPTES CONSOLIDES SEMESTRIELS 2016.....	28
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'INFORMATION FINANCIERE SEMESTRIELLE	68
ATTESTATION DU RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER SEMESTRIEL	71

1 .Commentaires du 1^{er} semestre 2016

Dans un contexte économique contrasté, marqué par de solides croissances en Europe et dans les marchés émergents, malgré une situation touristique en France difficile et une situation économique au Brésil dégradée, le Groupe affiche des performances opérationnelles et financières solides, grâce aux effets positifs du plan de transformation mis en œuvre ces trois dernières années.

Les acquisitions réalisées ce semestre par AccorHotels, que ce soit du Groupe Fairmont Raffles Hotels International, de onefinestay, ou des participations dans Oasis ou Squarebreak, montrent la volonté forte du Groupe d'accélérer tant la consolidation de ses atouts que sa transformation, notamment en saisissant des opportunités nouvelles de croissance, à un moment où l'industrie hôtelière se réinvente fortement.

Ces opérations positionnent désormais AccorHotels comme un acteur majeur de l'hôtellerie mondiale de luxe, et lui permet d'élargir son leadership à la location de résidences privées, très complémentaires de ses activités. Parallèlement, les chantiers engagés sont nombreux, portant à la fois sur un développement hôtelier sélectif, les restructurations immobilières, le déploiement digital, la réinvention de la restauration hôtelière, la transformation culturelle... Chacun de ces axes constitue un levier stratégique structurant pour le Groupe, pour ses performances actuelles et plus encore pour ses performances futures.

1.1. UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE ET CONTRASTE

Dans le prolongement de l'année 2015, AccorHotels poursuit à bon rythme sa transformation au 1^{er} semestre 2016 dans un contexte économique global complexe, fait de menaces et d'opportunités.

Parmi les incertitudes pesant sur l'activité du Groupe, le ralentissement des marchés français et brésilien, les difficultés à garantir les conditions de sécurité indispensables aux activités touristiques et hôtelières, et les incertitudes liées aux élections qui auront lieu prochainement à la tête d'un certain nombre d'Etats représentant des marchés importants pour le Groupe, sont autant d'éléments pesant sur l'industrie du voyage et sur les valorisations actuelles des acteurs du secteur.

Cependant, les opportunités pour le Groupe sont aussi nombreuses, que ce soit via la digitalisation des outils, des activités ou des services dont l'industrie s'est pleinement emparée, véritablement transformante pour le secteur et créatrice de valeur. La consolidation du secteur est également naturellement un enjeu central en termes de couverture géographique, de segment, de développement du portefeuille de marques, d'actifs hôteliers, en termes aussi de fidélisation et de synergies... Et AccorHotels entend pleinement tirer profit des mutations en cours pour renforcer encore son leadership mondial, sa croissance et délivrer les meilleurs résultats.

L'industrie du voyage va continuer à se développer fortement dans la prochaine décennie. L'Organisation Mondiale du Tourisme prévoit à cet égard que le tourisme mondial s'accroîtra encore de 4% en 2016, dans la lignée des années précédentes, avec 3,5% à 4,5% attendus en Europe.

D'un point de vue plus conjoncturel, les politiques monétaires accommodantes assurent une liquidité disponible importante, à faible coût, permettant au Groupe de poursuivre son développement avec dynamisme. La baisse des matières premières, notamment du pétrole, pèse également favorablement sur les économies, et encourage le tourisme à l'échelle mondiale.

Dans ces conditions, le Groupe s'est attaché à poursuivre la transformation de son modèle en menant un certain nombre d'opérations structurantes, renforçant chacun de ses métiers. Les axes stratégiques restent les mêmes, avec plusieurs chantiers majeurs pour 2016 :

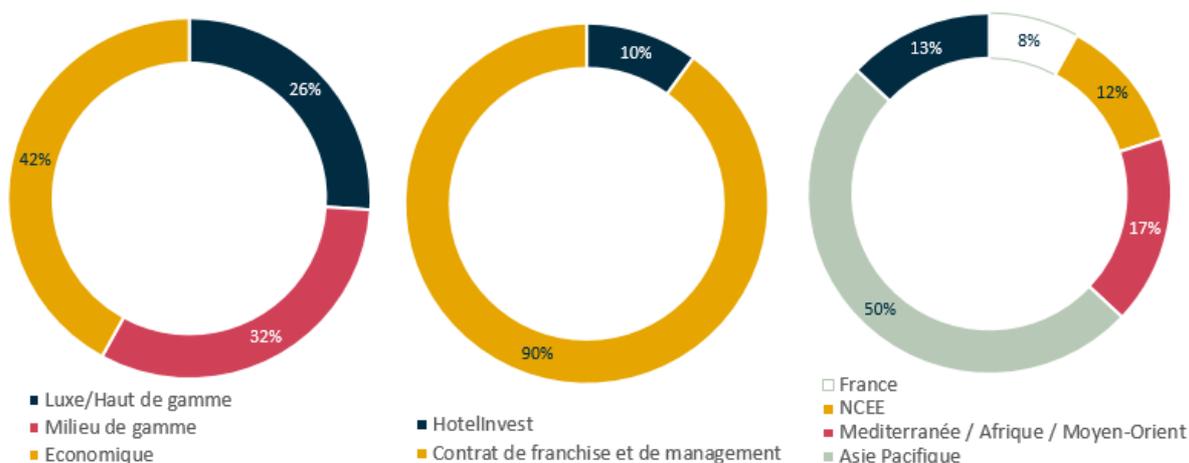
- Poursuivre un plan ambitieux de développement sur l'ensemble des segments et des continents.
- Renforcer l'attractivité de AccorHotels en tant qu'opérateur hôtelier et franchiseur auprès des propriétaires hôteliers du monde entier, tout en accélérant sa transformation digitale.
- Investir dans les nouveaux métiers de l'univers du voyage, et particulièrement dans les modèles d'économie collaborative.
- Accentuer la création de valeur du portefeuille d'actifs en développant une stratégie ambitieuse d'Asset Management, et consolider le leadership Européen d'HotelInvest en tant que propriétaire/investisseur de référence dans l'hôtellerie.

1.2. ELARGISSEMENT DU TERRAIN DE JEU D'ACCORHOTELS

1.2.1. Un développement record au service d'une demande mondiale croissante

L'environnement actuel du Groupe est très contrasté et complexe à anticiper. Dès lors la bonne implantation internationale de AccorHotels constitue-t-elle un atout important.

Au 1^{er} semestre 2016, le Groupe a ouvert 110 hôtels, soit 19 366 nouvelles chambres à travers le monde, augmentant ainsi le parc hôtelier du Groupe à 3 942 hôtels et 524 955 chambres.



Ce développement, qui représente plus de deux ouvertures d'hôtels tous les trois jours, et 100 chambres par jour, a été effectué à 90% par le biais de contrats de franchise et de management, à 8% en location et à 2% en propriété. 80% des ouvertures réalisées ce semestre l'ont été hors Europe, dont 50% en Asie-Pacifique, 13% en Amériques et 17% dans la région Méditerranée / Afrique / Moyen-Orient.

Le pipeline du Groupe est historique avec 173 696 chambres, et l'intégration du Groupe Fairmont, Raffles Hotels International ouvre encore à cet égard de nouvelles perspectives.

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

AccorHotels est le 1^{er} opérateur hôtelier en Europe, qui représente 50 % de la destination mondiale. 1,3 milliard de personnes voyagent dans le monde, 650 millions en Europe et 85 millions en France. En comptant près de 300 000 chambres d'hôtels en Europe, le Groupe dispose ainsi de l'implantation en Europe et en France la plus forte, plus forte que ses trois principaux concurrents réunis ; et il en est de même en Amérique latine.

Dans ces conditions, le Groupe devrait bénéficier très largement de la croissance des flux touristiques mondiaux des prochaines années.

C'est également la vision d'autres acteurs, notamment chinois, qui investissent fortement dans l'hôtellerie, tablant notamment sur une augmentation significative du nombre de voyageurs chinois à travers le monde sur les dix prochaines années.

Par essence, la croissance du parc hôtelier ne peut excéder 2 à 2,5 % par an du fait même de l'activité de construction qui demande du temps. Aussi la demande globale d'hébergement, structurellement supérieure à l'offre, devrait-elle le rester sur un temps relativement long. Cette demande croissante suscite également l'entrée sur le marché de nouveaux acteurs qui ne sont pas nécessairement propriétaire d'hôtel, ni même exploitant hôtelier.

1.2.2. Les mutations digitales du secteur et ses nouveaux acteurs

1.2.2.1. Un plan digital pertinent répondant aux enjeux sectoriels

Dès 2014, AccorHotels a prévu que le digital porterait désormais fortement l'innovation au cœur du secteur hôtelier et du voyage. Dans ce contexte, le plan digital a été mis en place dès octobre 2014. Pour rappel, le plan d'investissement de 225 millions d'euros sur cinq ans visait à engager une transformation digitale profonde du Groupe pour asseoir son leadership sur l'ensemble de la chaîne de valeur du parcours client (cf. document de référence 2015, p18).

En juin 2015, ce plan a été augmenté de 10 % à la faveur de la place de marché accorhotels.com qui a été lancée et se développe depuis.

A fin juin 2016, ce sont ainsi 126 millions d'euros qui ont été engagés, à raison de 5 millions d'euros en 2014, 78 millions d'euros en 2015 et 43 millions d'euros au 1^{er} semestre 2016 (sur une enveloppe de 87 millions d'euros prévue en 2016).

Construit autour des clients, des collaborateurs et des partenaires du Groupe, 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 une approche globale des enjeux numériques dans un environnement de marché marqué par l'accélération des mutations technologiques, l'évolution rapide des usages des clients et l'arrivée de nouveaux disrupteurs telles que les plateformes digitales.

1.2.2.2. L'émergence des plateformes digitales

Les plateformes digitales, comme les acteurs du partage plus récemment, ont en effet largement investi le secteur hôtelier, comme beaucoup d'autres secteurs, depuis quelques années. Leur puissance réside précisément dans le fait de pouvoir s'exempter des contraintes liées à la construction, et de concentrer fortement leurs moyens et leurs expertises sur la mise en relation des demandeurs et des offreurs de logements.

Les technologies mises en place par ces plateformes leur ont permis très vite de surfer sur les nouvelles habitudes de consommation des clients, permis de collecter beaucoup d'informations personnelles les concernant, et de leur proposer des masses d'offres considérables. Du point de vue du Groupe, cette relation, qui est essentiellement électronique, ne peut remplacer la personnalisation des échanges qu'il n'est possible d'établir avec ses clients que lorsque ceux-ci sont reçus physiquement dans les hôtels.

Dès lors cette relation constitue un atout clés des hôteliers leur permettant de fidéliser à leur tour ces clients et de s'assurer qu'ils resteront par la suite clients du Groupe, plutôt que de ces plateformes. Les hôteliers sont les acteurs de la prestation recherchée par les clients, et la viralité des informations, amplifiée notamment par les comparateurs de prix devenus partie intégrante l'écosystème digital du secteur, doit être exploitée à cet égard comme un levier de croissance.

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

1.2.2.3. Une régulation de l'offre hôtelière plus équilibrée

Globalement, à l'échelle européenne, 70 % des ventes de nuitées en ligne passent par des centrales de réservations et 30% directement par les sites des groupes hôteliers. Dans cet environnement, les plateformes, moyennant commissions, sont très pourvoyeuses d'affaires, lesquelles peuvent représenter entre 7% et 20% des ventes globales des groupes hôteliers. Dès lors un enjeu essentiel pour ces derniers est-il d'augmenter leurs ventes directes via les hôtels ou via leurs sites Internet.

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

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

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

Tout l'enjeu réside en effet en l'équilibre qui doit être trouvé entre les agences en ligne qui apportent à AccorHotels un volume d'affaires qui n'aurait pas été capté autrement par le Groupe, et la liberté laissée au hôteliers de disposer librement de leur activité, étant entendu que les activités technologiques des agences conduisent ces dernières à investir fortement dans la visibilité des hôtels présents dans leurs catalogues, mais que les hôteliers ont un cahier des charges, des structures de coûts et une rentabilité qui ne peuvent être mise en défaut au risque autrement de les faire disparaître. L'enjeu central est également pour un Groupe comme AccorHotels de s'approprier les clients qui lui sont adressés par ces plateformes et qui n'auraient pas choisi un hôtel du Groupe sans l'intermédiation de l'agence, en donnant envie à ces clients, pour leurs prochaines réservations, de réserver leurs hôtels directement auprès du Groupe, et non plus via ces agences.

C'est tout l'objet de la politique de fidélisation qui a été repensée ces dernières années, et qui porte ses fruits, notamment grâce au Club AccorHotels.

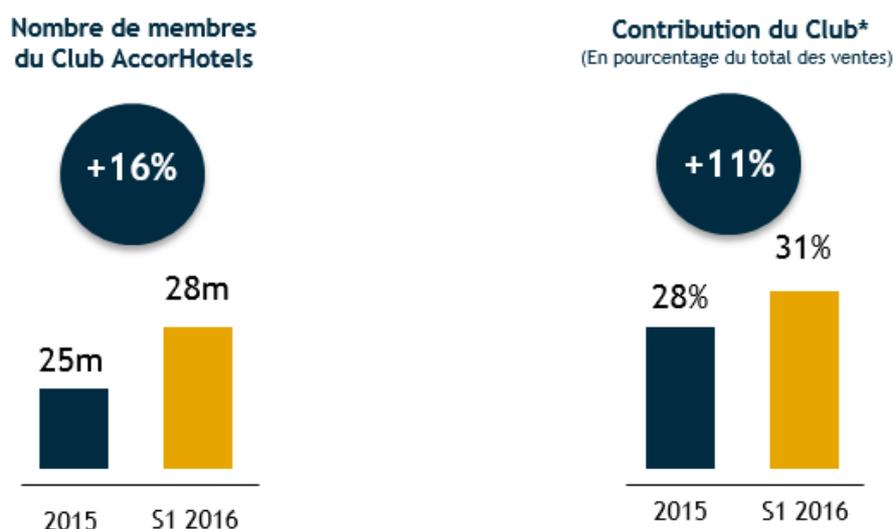
1.2.3. Le Club AccorHotels, la fidélisation comme levier de croissance

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

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

Les programmes de fidélisation ont en ce sens largement été refondus ces trois dernières années et ont généré de 2014 à 2015 une progression significative du nombre de porteurs de cartes de 36 %, soit plus de 7 millions de porteurs de cartes supplémentaires enregistrés sur les douze derniers mois. En comparaison des années précédentes, le rythme, qui oscillait de 3 à 4 millions de porteurs additionnels chaque année, s'intensifie fortement pour représenter le double à ce jour.

Cette tendance est tout à fait centrale dans la stratégie de conquête de parts de marché du Groupe car elle influe conséquemment sur la contribution du Club aux ventes globales, laquelle n'a cessé de s'accroître, passant de 24 % à fin 2014, à 28 % à fin 2015 pour se situer à 31% à fin juin 2016 ; cette part de 31 % du chiffre d'affaires du Groupe étant ainsi captive uniquement de ses programmes de fidélité.



Sécuriser une part croissante du chiffre d'affaires constitue pour le Groupe un moyen défensif important face à des concurrents de toutes natures car cette part de chiffre d'affaires n'est détenue ni exposée aux autres acteurs du marché.

Par ailleurs, le Groupe, à travers ses programmes de fidélité, dispose d'un levier persuasif puissant à l'égard de ses clients, les séjours effectués dans les hôtels de son réseau donnant lieu à acquisition de points de fidélité, contrairement aux offres proposées par les agences en ligne.

Les concurrents hôteliers du Groupe, notamment américains, ont sur ce principe sécurisé entre 50% et 60 % de leurs propres réservations. Les objectifs du Groupe Accor dans ce domaine sont analogues.

Le déploiement de la place de marché AccorHotels contribue par ailleurs à élargir les parts de marché du Groupe et à renforcer son réseau dans le monde.

1.2.4. La place de marché accorhotels.com, un outil d'influence active au service du réseau AccorHotels

Suite à l'intégration de Fastbooking au sein de AccorHotels en juin 2015, Fastbooking est devenue la plateforme de commercialisation de la place de marché accorhotels.com.

Cette plateforme de réservation référence historiquement les hôtels du Groupe à l'échelle mondiale. Depuis juin 2015, un nombre croissant d'hôteliers indépendants sélectionnés par AccorHotels suivant des critères exigeants peuvent désormais figurer sur cette plateforme aux côtés des hôtels du Groupe.

Depuis son ouverture il y a un an, accorhotels.com a déjà intégré 1 600 hôteliers à l'échelle mondiale. Or, cette ouverture à d'autres acteurs n'exerçant pas leur activité sous pavillon AccorHotels augmente non seulement les revenus du Groupe sous l'effet des commissions nouvellement perçues, mais renforce aussi son influence auprès des hôteliers indépendants et de leurs clients ; un enjeu capital quand 80% de l'offre mondiale est assurée par des hôteliers indépendants.

Parallèlement, Fastbooking continue d'enrichir sa gamme de services digitaux dédiés aux hôteliers indépendants avec la signature en mars 2016 d'un partenariat avec TrustYou pour les aider à influencer sur le choix des voyageurs et sur leurs réservations. Ces nouveaux services permettront aux hôteliers d'améliorer leur e-réputation et les aideront à renforcer tant leur visibilité en ligne que leur stratégie de distribution directe.

Concomitamment au développement de l'offre hôtelière via sa place de marché, AccorHotels a également décidé de s'impliquer davantage dans l'économie collaborative, dite aussi « de partage ». Cette tendance, très récente, a pris un essor considérable en très peu de temps et se dissémine rapidement dans le monde entier, dans toutes les industries. Elle répond à une aspiration forte des populations, tirant son attractivité tant par sa commodité que par les prix pratiqués, la rapidité des transactions et leur facilité.

Cette concurrence, qui prend également la forme de plateformes digitales, n'est plus exercée sur le terrain des hôtels, mais sur celui des logements privés. Certaines ne fournissent aucun service dans le cadre de la relation établie entre offreurs et demandeurs de logement, et d'autres enrichissent cette relation d'offres de services prodigués par des opérateurs de ces plateformes.

Aussi cette nouvelle tendance, se rapprochant d'une activité hôtelière sans être à l'hôtel, est-elle apparue comme une opportunité de diversification et de croissance pour AccorHotels qui a décidé d'effectuer au 1^{er} semestre 2016 un certain nombre de prises de participation dans ce type d'activité.

1.2.5. Elargissement de l'offre globale du Groupe aux plateformes de location immobilière privées

AccorHotels a en effet élargi ses activités stratégiques au 1^{er} semestre 2016 en montant au capital de plusieurs plateformes de location de résidences haut de gamme et de luxe, ces prises de participation répondant à un choix de positionnement du Groupe centré sur des propriétés privées haut de gamme, incluant des offres de services de haute qualité.

1.2.5.1. Prise de participation dans Squarebreak

AccorHotels a pris une participation stratégique de 49% au capital de Squarebreak, start-up proposant des séjours au sein de résidences (qui sont des résidences secondaires pour leurs propriétaires) situées dans de hauts lieux touristiques, principalement en France, en Espagne et au Maroc.

Le Groupe Accor soutiendra Squarebreak dans son développement, en même temps qu'il enrichira sa transformation de ces nouveaux usages dans l'hôtellerie et le voyage.

1.2.5.2. Prise de participation dans Oasis Collections

AccorHotels a acquis 30% du capital d'Oasis Collections, société américaine à l'origine des « maisons hôtelières », qui constituent une nouvelle offre d'hébergement associant la valeur et l'authenticité de la location privée, à des prestations hôtelières de grande qualité prodiguées par Oasis (conciergerie sur place, accès à des clubs exclusifs etc.).

Oasis compte 1 600 propriétés réparties sur 18 destinations en Amérique Latine, aux Etats-Unis et en Europe, au sein desquelles les clients effectuent des séjours d'affaires ou de loisirs d'une vingtaine de jours en moyenne. Ces logements sont pour leurs propriétaires des investissements locatifs.

1.2.5.3. Acquisition de OneFineStay

AccorHotels a également acquis 100% de la société onefinestay pour un montant de 150 millions d'euros, auxquels s'ajoutera une enveloppe d'investissement de 64 millions d'euros afin d'accélérer son développement international.

La société gère à ce jour en exclusivité un portefeuille de 2 600 demeures situées dans les quartiers les plus recherchés de Londres, New York, Paris, Los Angeles et Rome. La valeur immobilière totale de ce portefeuille est estimée à plus de 4 milliards de dollars US. En associant de luxueuses demeures à un service raffiné, onefinestay est devenu la 1^{ère} marque au monde sur le segment luxe du marché des locations de résidences privées avec services hôteliers ; l'intégralité de ces services hôteliers étant prodiguée par les collaborateurs de onefinestay.

C'est le modèle de plateforme le plus intégré, s'apparentant le plus aux activités hôtelières de luxe menées par le Groupe. Cet enrichissement de l'offre de AccorHotels permettra aux familles qui résidaient traditionnellement dans des hôtels de luxe du Groupe lors de leurs voyages, en réservant souvent plusieurs chambres d'hôtels, de louer via onefinestay un appartement accueillant le même nombre de personnes, pour moins cher. Il s'agit bien d'une autre forme de service, additionnelle pour les clients déjà coutumiers des hôtels de luxe du Groupe, qui leur permettra d'obtenir une qualité de prestation aussi exigeante qu'à l'hôtel, mais dans un environnement extrêmement différent et unique.

Fort de ses atouts, onefinestay va déployer une stratégie d'expansion ambitieuse, visant une implantation dans 40 nouvelles métropoles internationales au cours des cinq prochaines années. Cette croissance devrait permettre à l'entreprise de multiplier par dix son chiffre d'affaires. Pour l'accompagner dans son développement, AccorHotels apportera son savoir-faire de leader mondial de l'hôtellerie, la puissance de sa distribution, sa large base de clientèle, sa présence mondiale, des synergies complémentaires et son expertise reconnue dans les opérations digitales.

Les effets d'entraînement qui en résulteront devraient être extrêmement riches, d'autant plus à un moment où le Groupe acquiert les marques Fairmont Raffles et Swissôtel dont les offres apparaissent fortement compatibles.

1.2.6. Renforcement du portefeuille de marques sur le luxe : Acquisition du Groupe Fairmont Raffles Hotels International

AccorHotels est désormais propriétaire des trois marques emblématiques Fairmont Raffles et Swissôtel, leur acquisition par le Groupe ayant été approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 12 juillet 2016. AccorHotels devient ainsi un leader mondial de l'hôtellerie de luxe, comptant un portefeuille de 154 nouveaux hôtels, dont 40 hôtels en développement, et acquiert une présence significativement renforcée sur le territoire nord-américain.

Les hôtels et resorts du Groupe FRHI sont implantés dans 40 pays sur les cinq continents, notamment dans les plus grandes capitales du tourisme mondial, en particulier aux États-Unis, 1^{er} marché émetteur de voyages internationaux.

En regroupant près de 500 établissements dans le luxe et le haut de gamme, AccorHotels se positionne désormais parmi les acteurs mondiaux incontournables de ce segment, essentiel en termes de rayonnement international, de potentiel de développement et de rentabilité.

Les leviers de croissance et de création de valeur générés par cette acquisition sont nombreux :

- Enrichissement des bases de données du Groupe, permettant de connaître finement de nouvelles clientèles à forte valeur ajoutée, notamment à l'heure où la fidélisation constitue un gage essentiel de maîtrise de sa croissance.
- Enrichissement du portefeuille de marques, avec de nouvelles marques fortes, très prestigieuses et au positionnement complémentaire de Sofitel, Pullman et MGallery.
- Diversification géographique des activités du Groupe, l'entrée sur le continent américain donnant accès à une clientèle fidèle et à forte valeur ajoutée.

Avec cette acquisition, le Groupe voit l'architecture de ses marques rééquilibrée vers le segment luxe/haut de gamme, lequel représentait 15 % du portefeuille en terme de redevances pour HotelServices et en représentera désormais 35% (40 % pour l'économique et un peu moins de 30 % pour le moyen de gamme).

Cette diversification géographique sur l'ensemble des segments devrait permettre à AccorHotels de mieux faire face au contexte géopolitique difficile en bénéficiant de relais de croissance dans des pays porteurs qui amortiront les marchés en difficulté.

Fort de l'acquisition du Groupe FRHI, le Groupe prévoit de dégager environ 65 millions d'euros de synergies de revenus et de coûts, grâce notamment à la combinaison des marques, des plateformes de distribution et des programmes de fidélité. Financée par le paiement en numéraire de 840 millions de dollars et par une augmentation de capital réservée de 46,7 millions de titres Accor, cette opération lui permet également de consolider son actionariat avec l'entrée au capital de deux nouveaux investisseurs, spécialistes de l'hôtellerie mondiale.

Naturellement, toutes ces acquisitions stratégiques tournées vers le futur n'ont pas dévié AccorHotels de son axe stratégique le plus structurant de ces trois dernières années : la transformation d'HotellInvest.

1.3. POURSUITE DE LA TRANSFORMATION D'HOTELINVEST

1.3.1. Une restructuration du parc hôtelier toujours dynamique

La transformation d'HotellInvest est en effet déterminante pour la performance de AccorHotels et sa création de valeur. L'objectif visé par le Groupe est d'afficher des performances comparables à celles de ses concurrents américains à partir de 2017.

90 % des hôtels détenus par HotellInvest sont implantés en Europe. Regroupant principalement des hôtels dits « de cash-flow », exerçant sous les marques Ibis, Novotel et Mercure, il est ainsi aisé d'en déterminer la valeur.

Par agrégation des portefeuilles détenus par HotellInvest, la valeur d'actif brute constitue une estimation fiable de la valeur du pôle. L'augmentation de cette valeur, traduite par l'augmentation de la valeur d'actif brute, de 5 à 7 milliards d'euros ces deux dernières années, résulte ainsi, à la fois des acquisitions, des restructurations et de la performance intrinsèque de ces hôtels.

Conformément à sa stratégie d'optimisation de cash-flow et de réduction de la volatilité de ses résultats, HotelInvest a restructuré 120 hôtels à fin juin 2016, dont 81 hôtels en location et 39 hôtels en propriété. Pour rappel, c'est la rotation des actifs qui permet au pôle d'améliorer la valeur de son portefeuille et de son résultat d'exploitation, notamment par la réduction du nombre de contrats de location.

Au regard de son objectif de générer 75% de NOI par les hôtels détenus en propriété, sa transformation, au rythme prévu, permet d'afficher une forte progression de cet indicateur en à fin juin 2016 de 65%, contre 61% en 2015 et 56% en 2014.

Parallèlement, le Groupe s'est fixé l'objectif à court terme de réduire le nombre de ses hôtels en location et propriété de 1 400 à une fourchette comprise entre 1 100 et 1 000 hôtels. Dans cette optique, HotelInvest a encore récemment cédé un portefeuille de 85 hôtels à une plateforme hôtelière nouvellement créée, Grape Hospitality détenue à 70% par Eurazeo et 30% par AccorHotels, pour regrouper ces hôtels intervenant en Europe sous contrat de franchise sur les segments économiques et milieu de gamme.

Au-delà des restructurations intervenues lors du 1^{er} semestre 2016, le Groupe a également annoncé engager un nouveau chapitre de son histoire en prévoyant la filialisation d'HotelInvest d'ici la fin du 1^{er} semestre 2017.

1.3.2. Filialisation d'HotelInvest fixée pour la fin du 1^{er} semestre 2017

Après trois ans de transformation qui ont permis de développer deux lignes de métiers structurées et complémentaires avec des performances records, le Groupe juge opportun, pour son évolution et sa forte expansion, d'engager la filialisation d'HotelInvest.

L'objectif de ce projet est de doter AccorHotels de moyens financiers renforcés pour accélérer sa croissance, en permettant à terme l'ouverture de la majorité du capital d'HotelInvest à des investisseurs tiers via cette structure juridique. Ces marges de manœuvre additionnelles seront utilisées pour développer les deux métiers d'AccorHotels, saisir de nouvelles opportunités de croissance et maximiser ainsi la valeur globale du Groupe.

Engagée en 2013 avec une nouvelle organisation, la restructuration du portefeuille d'HotelInvest a permis d'accroître significativement la rentabilité et la valeur des actifs du Groupe. La valeur d'actif brute est ainsi passée de 5,5 à 7 milliards d'euros entre 2013 et 2015, tandis que la rentabilité du portefeuille s'est fortement redressée avec une marge opérationnelle à 7,8% en 2015 (contre 4% en 2013). HotelInvest s'est imposé comme le 1^{er} investisseur hôtelier en Europe.

Par cette opération, HotelInvest sera en mesure d'engager une nouvelle phase de croissance dynamique en consolidant sa base d'actifs existants au travers de rénovations, d'extensions ou de repositionnements, en développant son réseau par le biais d'acquisitions ou de construction d'hôtels, et en mettant en œuvre une politique dynamique de rotation de ses actifs.

Dans un univers de l'hôtellerie et du voyage en profonde mutation, la filialisation d'HotelInvest permettra à AccorHotels de bénéficier de marges de manœuvre importantes, et d'une flexibilité financière renforcée pour mettre en œuvre de nouvelles initiatives, développer de nouveaux produits et services et saisir ainsi les opportunités de croissance dans l'univers du voyage et du digital qui permettront au Groupe de conforter son avance.

Alors que la restructuration engagée fin 2013 s'achève conformément au calendrier et aux objectifs initiaux, la filialisation d'HotelInvest constitue une nouvelle étape pleine d'opportunités pour AccorHotels. Cette opération, en permettant d'accueillir de nouveaux investisseurs sur une partie de son activité, donnera au Groupe des moyens renforcés pour consolider les leaderships respectifs d'HotelServices et d'HotelInvest, tout en bénéficiant des synergies entre ces deux lignes de métier.

Chaque activité pourra ainsi continuer à se développer au sein du Groupe sur la base d'une valorisation reflétant pleinement la qualité intrinsèque de son propre modèle et de ses perspectives de développement, tout en conservant les collaborateurs sous la même marque ombrelle AccorHotels.

2. Résultats consolidés du Groupe au 30 juin 2016

<i>en millions d'euros</i>	S1 2015	S1 2016	Variation publiée	Variation pcc ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	2 726	2 598	(4,7%)	2,0%
Résultat brut d'exploitation⁽²⁾	837	763	(8,8%)	(2,3%)
<i>Marge sur résultat brut d'exploitation</i>	<i>30,7%</i>	<i>29,4%</i>	<i>(1,3 pt)</i>	<i>(1,4 pt)</i>
Résultat d'exploitation	263	239	(8,9%)	(4,0%)
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	239	143	-	-
Résultat net, avant activités non conservées	91	75	-	-
Résultat des activités non conservées	(1)	(0)	-	-
Résultat net, part du Groupe	91	74	-	-

(1) pcc = à périmètre et change constants

(2) Le résultat brut d'exploitation comprend les revenus et charges d'exploitation (avant loyers, amortissements et provisions, résultat financier et impôts).

2.1. CHIFFRES D'AFFAIRES

Le **chiffre d'affaires** du Groupe au 1er semestre 2016 s'établit à 2 598 millions d'euros, en hausse de 2,0% à périmètre et change constants (baisse de 4,7% en publié) par rapport au 1er semestre 2015. Cette progression résulte d'une activité favorable sur la majorité des marchés clés du Groupe (Europe Centrale, du Nord et de l'Est (NCEE : +4,1%), Asie-Pacifique (ASPAC : +4,8%), Amériques (+1,7%) et Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique (MMEA : +3,2%)).

- 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 le semestre des croissances de chiffre d'affaires respectives de 4,3% et 4,4%.
- La **péninsule Ibérique** a soutenu fortement la zone MMEA avec un chiffre d'affaires en progression de 11,5%.

Le chiffre d'affaires de la **France** est en recul de 2,6% (RevPAR : -2,2%), très prononcé à Paris (RevPAR : -12,0%), toujours marqué par les événements du 13 novembre 2015, mais aussi par les inondations et les grèves qui se sont déroulées plus récemment en mai et juin 2016. Les villes de province affichent quant à elle une excellente activité sur le semestre (RevPAR : +6,0%), notamment grâce à l'Euro 2016.

La **zone Amériques** est en hausse de 1,7%, portée principalement par une activité dynamique en Argentine (+57,2%), au Mexique (+20,6%), au Canada (+9,7%), au Pérou (4,6%) et au Chili (+1,4%), compensant relativement le ralentissement des affaires au Brésil (-5,5%), affectant notamment l'activité de séminaires et meetings dans les hôtels.

<i>en millions d'euros</i>	S1 2015	S1 2016	Variation publiée	Variation pcc
HotelServices	632	658	4,1%	5,9%
HotelInvest	2 373	2 205	(7,1%)	0,5%
Holding & Intercos	(279)	(265)	5,0%	1,7%
Total	2 726	2 598	(4,7%)	2,0%

A **périmètre et change constants (pcc)**, le **chiffre d'affaires du 1^{er} semestre 2016** ressort en **hausse de 2,0%**, grâce à une activité favorable dans la majorité des marchés clés du Groupe.

Les données publiées reflètent les éléments suivants :

- Le développement pour 46,5 millions d'euros (+1.7%) avec l'ouverture de 19 366 chambres (110 hôtels), à 90% en contrats de management et franchise
- Les cessions, qui pèsent négativement pour 142,7 millions d'euros (-5,2%) ;
- Les effets de change, qui ont eu un impact négatif de 85,9 millions d'euros (-3,2%), lié principalement à la baisse du réal brésilien (-28,7 M€), de la Livre Sterling (-17,4 M€) et du dollar australien (-12,7 M€).

2.2. RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION

Le **résultat brut d'exploitation** du Groupe s'établit à 763 millions d'euros au 30 juin 2016, en baisse de 2,3% par rapport au 30 juin 2015 en données comparables, et en baisse de 8,8% en données publiées. Il traduit une bonne résilience dans la plupart des régions excepté en France où l'activité est difficile (-0,1 point / -9 M€) et au Brésil (-0,4 point / -13 M€) toujours en récession. Les dépenses opérationnelles engagées dans le cadre de la stratégie digitale pèsent également au 1er semestre pour 14 millions d'euros (-0,5 point), ainsi que les acquisitions et le développement de Fastbooking et de onefinestay pour 9 millions d'euros (-0,5 point). Malgré ces charges, la **marge brute d'exploitation** est quasi-stable à 29,4%.

2.3. RESULTAT D'EXPLOITATION

Le **résultat d'exploitation** s'établit à 239 millions d'euros au 30 juin 2016, contre 263 millions d'euros au 30 juin 2015, soit une baisse de 8,9% en données publiées, et de 4,0% en données comparables.

<i>en millions d'euros</i>	S 1 2015	S 1 2016
Résultat brut d'exploitation	837	763
Loyers	(398)	(358)
Amortissements et provisions	(176)	(166)
Résultat d'exploitation	263	239

La **charge de loyers** s'élève à 358 millions d'euros sur le premier semestre 2016 contre 398 millions d'euros au premier semestre 2015, en lien avec la transformation d'HotelInvest.

Les **amortissements et provisions** de la période ressortent à 166 millions d'euros.

2.4. RESULTATS AVANT IMPOTS ET ELEMENTS NON RECURRENENTS

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 à 143 millions d'euros au 30 juin 2016, contre 239 millions d'euros à la fin du 1er semestre 2015.

<i>en millions d'euros</i>	S1 2015	S1 2016
Résultat d'exploitation	263	239
Résultat financier	(32)	(97)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	8	0
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	239	143

Le **résultat financier** s'établit à fin juin 2016 à -97 millions d'euros contre -32 millions d'euros au premier semestre 2015. Cette variation s'explique principalement par :

- Les variations de juste valeur d'une couverture de taux d'intérêt accordée aux crédits-bailleurs dans le cadre d'une promesse de financement d'un crédit-bail immobilier pour 41 millions d'euros. Ce crédit-bail immobilier, à départ différé fin 2018, a pour objectif de sécuriser les conditions de financement liées à une option d'achat dans le cadre d'un investissement immobilier (siège du Groupe). Les variations de juste valeur de l'instrument impacteront le compte de résultat d'Accor tant que l'opération n'est pas finalisée, un abandon de l'opération pourrait induire un paiement de la part d'Accor. La charge de 41 millions d'euros s'explique par une forte chute des taux d'intérêts ; une hausse des taux d'intérêts inverserait la tendance et aurait un impact positif sur le compte de résultat.
- La part inefficace des opérations de couverture réalisées dans le cadre de l'acquisition du Groupe Fairmont Raffles Hotels International pour 12 millions d'euros
- Les gains et pertes de change pour 7 millions d'euros.

Le **résultat net des sociétés mises en équivalence** est nul à fin juin 2016, contre 8 millions d'euros à la fin de 1^{er} semestre 2015.

2.5. RESULTAT NET PART DU GROUPE

<i>(en millions d'euros)</i>	S1 2015	S1 2016
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	239	143
Charges de restructuration	(5)	(17)
Dépréciations d'actifs	(35)	(41)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	(12)	101
Résultat de la gestion des autres actifs	(19)	(61)
Résultat opérationnel avant impôt	169	124
Impôts	(67)	(39)
Résultat net des activités non conservées	(1)	(0)
Résultat net de l'ensemble consolidé	101	84
Résultat net part du Groupe	91	74
Résultat net part du Groupe par action (en euros)	0,23	0,16
Résultat net part des intérêts minoritaires	11	10

Les **charges de restructuration** s'élèvent à **17 millions d'euros** au premier semestre 2016 et comprennent principalement des coûts liés à un plan de départ volontaire en France pour 11 millions d'euros.

Le **résultat de la gestion du patrimoine hôtelier** du Groupe est un gain de **101 millions d'euros**.

Les **dépréciations d'actifs** s'élèvent à **-41 millions d'euros** (dont -36 millions d'euros concernant des actifs corporels), comparées à -35 millions d'euros en juin 2015.

Le **résultat de la gestion des autres actifs**, négatif à hauteur de 61 millions d'euros, comprend principalement des charges relatives au projet de déménagement des sièges parisiens pour un montant de 10 millions d'euros, à l'acquisition des marques Fairmont, Raffles et Swissôtel pour 24 millions d'euros, ainsi que diverses provisions pour un montant de 26 millions d'euros.

La **charge d'impôt** s'établit à **39 millions d'euros**. Au 30 juin 2016, 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 36,3 %.

Après **intérêts minoritaires** pour un montant de 10 millions d'euros et **résultat net des activités non conservées** nul, le **résultat net part du Groupe** s'élève à 74 millions d'euros contre 91 millions d'euros au 30 juin 2015. En conséquence, le **résultat net part du groupe par action** atteint **0,16 euro** contre 0,23 euro au 30 juin 2015, sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours du premier semestre 2016 de 235 930 816 actions.

2.6. FLUX FINANCIERS

<i>en millions d'euros</i>	S1 2015	S1 2016
MBA avant éléments non récurrents	365	321
Investissements sur actifs existants	(64)	(84)
Autofinancement disponible	301	237
Investissements de développement récurrents	(88)	(135)
Free cash-flow récurrent	213	102
Acquisitions	(29)	(607)
Cessions d'actifs	80	231
Dividendes	(170)	(177)
Variation du besoin en fonds de roulement courant	(44)	(88)
Instrument hybride (net des frais d'émission)	(37)	(37)
Autres	29	(128)
Cash-flow des activités non conservées	(0)	(0)
Augmentation / diminution de l'endettement net	41	(705)
Endettement net	118	(511)

La **marge brute d'autofinancement** s'établit à 321 millions d'euros au 30 juin 2016 contre 365 millions d'euros au 30 juin 2015.

Les **investissements de développement récurrents** s'élèvent à 135 millions d'euros à fin juin 2016.

Les **investissements de maintenance et de rénovations** atteignent 84 millions d'euros contre 64 millions d'euros au 1^{er} semestre 2015.

Les **acquisitions** réalisées au 1^{er} semestre 2016 s'élèvent à **607 millions d'euros**. Elles sont principalement liées à l'acquisition de onefinstay pour 162 millions d'euros, aux acquisitions immobilières intervenues dans le cadre de la restructuration du parc hôtelier pour 212 millions d'euros, à la finalisation de de l'alliance stratégique avec Huazhu pour un montant de 153 millions d'euros et du projet de cession de 85 hôtels à Grape Hospitality pour 68 millions d'euros.

Les **cessions d'actifs**, exclusivement hôtelières au 1^{er} semestre 2016, s'élèvent à **231 millions d'euros**, comparé à 80 millions d'euros de cessions hôtelières au 30 juin 2015.

2.7. RATIOS FINANCIERS

Au 30 juin 2016, le **cash-flow récurrent du Groupe** s'élève à 102 millions d'euros contre 213 millions d'euros à fin juin 2015, en raison principalement d'investissements en hausse de 67 millions d'euros par rapport au 30 juin 2015.

L'**endettement net** s'établit à 511 millions d'euros au 30 juin 2016, en augmentation de 705 millions par rapport au 30 juin 2015, résultant principalement des acquisitions réalisées pour un montant total de 607 millions d'euros.

Le Groupe voit encore le **coût de la dette** diminuer de 2,89% à fin décembre 2015 à 2,85% au 30 juin 2016.

Par ailleurs, AccorHotels bénéficie au 30 juin 2016 d'une **ligne de crédit confirmée long terme non utilisée**, pour un montant de 1 800 millions d'euros ayant une échéance en juin 2019.

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 30 juin 2016, ce ratio s'établit à 25,1 % contre 31,8 % à la fin du 1^{er} semestre 2015.

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 30 juin 2016 à 13,9 % contre 14,2 % au 30 juin 2015.

3. Résultats consolidés par pôle stratégique

HotellInvest, propriétaire et investisseur hôtelier, compte, au 30 juin 2016, 1 183 hôtels en propriété et location, représentant près de 166 918 chambres. 96% de ces hôtels sont positionnés sur les segments économique et milieu de gamme, 82% d'entre eux sont situés en France et dans la zone Europe du Nord, du Centre et de l'Est (NCEE).

HotelServices, opérateur hôtelier et franchiseur de marques hôtelières, compte, au 30 juin 2016, 2 759 hôtels et 358 037 chambres exploités en contrat de franchise et de management, ainsi qu'un pipeline de développement de près de 20 662 chambres (140 hôtels). Cette activité, qui détient des positions de leader sur quatre continents, représente un volume d'affaire de 6,3 milliards d'euros au premier semestre 2016.

Tous les hôtels d'HotellInvest sont exploités par HotelServices par le biais de contrats de management. Au premier semestre 2016, ces établissements ont généré 37,4% des redevances perçues par HotelServices.

<i>en millions d'euros</i>	HotelServices	HotellInvest	Holding & Intercos	AccorHotels
Chiffre d'affaires	658	2 205	(265)	2 598
Résultat brut d'exploitation	177	631	(45)	763
<i>Marge sur résultat brut d'exploitation</i>	26,9%	28,6%	N/A	29,4%
Excédent brut d'exploitation	163	286	(44)	405
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	24,8%	13,0%	N/A	15,6%
Résultat d'exploitation	141	145	(47)	239
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	21,5%	6,6%	N/A	9,2%
Résultat d'exploitation S1 2015	167	133	(37)	263
<i>Marge sur résultat d'exploitation S1 2015</i>	26,3%	5,6%	N/A	9,6%

La marge de résultat d'exploitation du Groupe est stable à 9,2%. La marge d'HotelServices se contracte de 4,9 points, sous l'effet de la montée en charge du plan digital, et des investissements liées à la place de marché et à onefinestay.

La **marge d'HotelInvest** progresse de 1 point à 6,6%, notamment grâce à la poursuite des restructurations du portefeuille d'actifs.

3.1. CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE ET PAR METIER

<i>en millions d'euros</i>	HotelServices			HotelInvest		
	Chiffre d'affaires (M€)		% pcc	Chiffre d'affaires (M€)		% pcc
	S1 2015	S1 2016	Variation	S1 2015	S1 2016	Variation
France	167	168	1,4%	770	734	(3,6%)
NCEE	158	168	9,6%	1 079	1 009	3,1%
MMEA	67	69	3,0%	206	203	3,5%
Asie Pacifique	175	180	7,8%	134	106	(0,4%)
Amériques	52	48	7,5%	184	153	0,2%
Structures mondiales	14	26	2,8%	0	0	N/A
Total⁽¹⁾	632	658	5,9%	2 373	2 205	0,5%

(1) dont 265 millions d'euros de flux Internes et holding

Les **chiffres d'affaires** réalisés par HotelServices et HotelInvest au 1^{er} semestre 2016 sont en hausse respective de 5,9% et 0,5% à périmètre et change constants par rapport au premier semestre 2015. Les hausses affichées par les deux métiers dans les zones NCEE (9,6% et 3,1%) , MMEA (3,0% et 3,5%) et en Asie Pacifique (7,8% et -0,4%) sont solides.

En France, l'activité du groupe ralentit, enregistrant une baisse du chiffre d'affaire de HotelInvest de 3,6% et une légère croissance de HotelServices de 1,4%.

La zone Amériques affiche une croissance de 7,5% et de 0,2%, une évolution remarquable par rapport à juin 2015 (-2,7% et -1,7%), notamment en Amérique du Nord (+11,5%).

3.2. RESULTAT D'EXPLOITATION PAR ZONE ET PAR METIER

<i>en millions d'euros</i>	HotelServices		HotellInvest		Accor Hotels		
	S1 2015	S1 2016	S1 2015	S1 2016	S1 2015	S1 2016	Change à pcc
France	53	55	15	13	68	68	(4,2%)
NCEE	55	55	93	103	149	158	10,5%
MMEA	21	19	1	9	22	28	9,9%
Asie Pacifique	26	32	(0)	0	26	32	27,8%
Amériques	10	6	4	(2)	15	4	(54,5%)
Opérations	165	167	113	123	278	290	5,1%
Structures mondiales	1	(26)	20	22	(15)	(51)	N/A
Total	167	141	133	145	263	239	(4,0%)

AccorHotels affiche de solides progressions de résultat d'exploitation dans la majorité des marchés, avec notamment des croissances à deux chiffres sur les zones NCEE et MMEA. A l'inverse, la France et le Brésil pèsent négativement sur la profitabilité du Groupe, ainsi que les structures mondiales d'HotelServices qui sont impactées par les dépenses relatives au plan digital, à l'acquisition et au développement de onefinestay et de Fastbooking.

La très bonne performance de la zone NCEE (+10,5% à pcc) est portée par de forts niveaux d'activité en Allemagne, en Grande-Bretagne et en Pologne, et par la stratégie de gestion d'actifs. La zone MMEA continue quant à elle d'être tirée par la solide reprise des pays de l'Europe du Sud.

Enfin, les résultats en baisse de la France (-4,2%) s'expliquent principalement par une diminution des réservations observée depuis les attentats en 2015, particulièrement sur Paris, et ceux de la zone Amériques (-54,5%) souffrent des difficultés économiques rencontrées par le Brésil depuis deux ans.

4. Analyse des résultats des pôles stratégiques

4.1. HOTELSERVICES

L'**excédent brut d'exploitation d'HotelServices** diminue à 163 millions d'euros (-5,0% en données comparables). Hors Sales, Marketing & Digital, programme de fidélité et OFS, **la marge d'EBE** atteint 49,1%, contre 48,4% au 1^{er} semestre 2015, soit une hausse solide de 0,7 point.

Comme attendu, les résultats du pôle sont altérés par la mise en œuvre du plan digital et des engagements de dépenses prévus pour 87 millions d'euros cette année, et par l'acquisition de onefinestay. Ainsi, le **résultat d'exploitation d'HotelServices** s'établit à 141 millions d'euros, en baisse de 7,5% en données comparables. Hors impact des engagements liés au plan digital (32 millions d'euros en 2016), la **marge sur résultat d'exploitation** est en légère hausse, à 45,9%, par rapport à 2015.

4.1.1. Résultats détaillés d'HotelServices

<i>en millions d'euros</i>	S1 2015	S1 2016
Volume d'activité	6 197	6 312
Chiffre d'affaires	632	658
Excédent brut d'exploitation	186	163
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	29,4%	24,8%
<i>Marge hors Sales & Marketing Fund, programme de fidélité et OFS</i>	48,4%	49,1%
Résultat d'exploitation	167	141
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	26,3%	21,5%

4.1.2. Eléments de cash-flow d'HotelServices

<i>en millions d'euros</i>	S1 2015	S1 2016
Excédent brut d'exploitation	186	163
Investissements de développement récurrents/ sur actifs existants	(32)	(42)
EBE - CAPEX	154	121
<i>% d'excédent brut d'exploitation</i>	83,1%	74,5%

Le **cash-flow d'HotelServices** en baisse sous l'effet de la montée en charge du plan digital, et des investissements liés à la place de marché et à onefinestay.

4.1.3. P&L Performance d'HotelServices

De même, sous l'effet des investissements digitaux réalisés au 1^{er} semestre 2016, la Division Sales, Marketing & Digital qui voit sa **marge de résultat d'exploitation** se dégrader à 18,6%, détériorant par voie de conséquence la marge du pôle de 26,3% à 21,5%.

<i>en millions d'euros</i>	Managés & Franchisés	Sales, Marketing & Digital	Autres activités	Hotel Services
Chiffre d'affaires	325	241	93	658
Résultat brut d'exploitation	176	(32)	33	177
<i>Marge de résultat brut d'exploitation</i>	54,3%	(13,5%)	35,9%	26,9%
Excédent brut d'exploitation	172	(38)	30	163
<i>Marge d'excédent brut d'exploitation</i>	52,8%	(15,8%)	31,9%	24,8%
Résultat d'exploitation	162	(45)	25	141
<i>Marge de résultat d'exploitation</i>	49,8%	(18,6%)	26,5%	21,5%
<i>Marge d'excédent brut d'exploitation S12015</i>	51,1%	(9,8%)	20,7%	26,3%

Sur le plan opérationnel, HotelServices a connu un excellent semestre avec le retour à un très fort développement (110 hôtels et 19 366 chambres), et la progression du pipeline à un niveau élevé de 158 671

chambres. Avec plus de 7 millions de membres recrutés en 2015, Le Club AccorHotels poursuit son essor et compte déjà 3 millions de membres supplémentaires à fin juin 2016, soit un total de 28 millions de membres. HotelServices profite également des innovations induites par le plan digital de 250 millions d'euros dont 126 millions d'euros ont été engagés à fin juin 2016 pour continuer 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.

4.2. HOTELINVEST

Le **résultat brut d'exploitation d'HotelInvest** diminue de 0,7% en données comparables, à 631 millions d'euros.

4.2.1. Résultats détaillés d'HotelInvest

<i>en millions d'euros</i>	S1 2015	S1 2016
Chiffre d'affaires	2.373	2.205
Résultat brut d'exploitation	674	631
<i>Marge sur résultat brut d'exploitation</i>	28,4%	28,6%
Excédent brut d'exploitation	287	286
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	12,1%	13,0%
Résultat d'exploitation	133	145
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	5,6%	6,6%

Le **résultat d'exploitation d'HotelInvest** s'établit à 145 millions d'euros, en progression de 7,4% en données comparables, et permet de dégager une marge de 6,6%, en amélioration de 1,0 point par rapport au 1er semestre 2015. Cette augmentation s'explique par l'activité hôtelière soutenue, notamment en Grande-Bretagne et en Allemagne, mais aussi par la gestion dynamique des actifs du Groupe durant ces deux dernières années.

4.2.2. Eléments de cash-flow d'HotelInvest

<i>en millions d'euros</i>	S1 2015	S1 2016
Excédent brut d'exploitation	287	286
Investissement de maintenance	(47)	(64)
NOI (EBE - CAPEX de maintenance)	240	221
<i>% d'excédent brut d'exploitation</i>	83,7%	77,6%
Investissement de développement récurrents	(72)	(133)
EBE - CAPEX	168	109
<i>% d'excédent brut d'exploitation</i>	58,7%	38,1%

L'**excédent brut d'exploitation d'HotelInvest** est quasi-stable à 286 millions d'euros. Le **NOI (Net Operating Income)**, correspondant à l'Excédent Brut d'Exploitation après investissements de maintenance, est en baisse

à 221 millions d'euros, contre 240 millions d'euros à fin juin 2015, diminuant le **pourcentage de l'excédent brut d'exploitation** de 83,7% à 77,6%.

4.2.3. P&L Performance d'HotelInvest

<i>en millions d'euros</i>	Propriétés	Loyers fixes	Loyers variables	Autres	Total
Nombre d'hôtels	303	291	589		1 183
Chiffre d'affaires	589	573	1 012	30	2 205
Résultat brut d'exploitation	166	187	272	6	631
<i>Marge de résultat brut d'exploitation</i>	28,2%	32,7%	26,9%	18,9%	28,6%
Loyers	(7)	(138)	(201)	N/A	(345)
Provisions et amortissements	(68)	(24)	(39)	N/A	(141)
Résultat d'exploitation	91	25	32	(2)	145
<i>Marge de résultat d'exploitation</i>	15,4%	4,4%	3,1%	(7,5%)	6,6%
<i>Marge de résultat d'exploitation S12015</i>	13,5%	2,6%	3,6%	(24,8%)	5,6%

Le **P&L Performance d'HotelInvest** traduit la bonne performance des hôtels en propriété avec une marge sur résultat d'exploitation en hausse de 1,0 point par rapport à fin juin 2015.

4.2.4. Politique de gestion d'actifs

Sur le 1^{er} semestre 2016, **120 hôtels** ont été restructurés dont **81 hôtels** en location et **39 hôtels** en propriété. Ces opérations ont engendré une **réduction de la dette nette retraitée de 233 millions d'euros**.

Par ailleurs, le Groupe a cédé un portefeuille de 85 hôtels en Europe, sur les segments Economique et Milieu de gamme, à la plateforme hôtelière Grape Hospitality, détenue à 70% par Eurazeo et à 30% par AccorHotels.

4.2.5. Actif brut réévalué

Dans la perspective d'une valorisation affinée d'HotelInvest en vue de sa filialisation attendue d'ici la fin du 1^{er} semestre 2017, l'**actif brut réévalué d'HotelInvest** fera l'objet d'une nouvelle estimation en septembre 2016. Pour rappel, cet actif était évalué à 6,9 milliards à fin décembre 2015.

5. Objectif de résultat d'exploitation pour 2016

Les résultats du Groupe au 1^{er} semestre 2016 reflètent ainsi des situations de marché contrastées. Fort de l'efficacité de son plan stratégique et d'investissements réalisés conséquents, et par sa capacité à générer de solides cash-flows et une situation financière robuste, AccorHotels absorbe les difficultés rencontrées sur les marchés en contraction.

La consolidation du Groupe Fairmont Raffles et Swissôtel au sein de AccorHotels se déroulera au 2nd semestre dans un contexte où les impacts relatifs au Brexit, aux événements terroristes en France, en Allemagne, à la tentative de Putsch en Turquie, inquiètent, et sont encore difficiles à mesurer. Aussi par prudence, le Groupe prévoit pour l'année 2016 un résultat d'exploitation compris entre **670 millions d'euros et 720 millions d'euros**.

6. Parc et projets hôteliers au 30 juin 2016

Dans le cadre de sa stratégie, le Groupe poursuit son programme de développement. En prenant en compte les opérations de croissance externe et organique, le Groupe a procédé, au cours du 1^{er} semestre 2016, à l'ouverture ou à l'acquisition de 110 hôtels, pour un total de 19 366 chambres. Par ailleurs, 41 hôtels ont été fermés sur la période, pour un total de 5 725 chambres.

6.1. Parc hôtelier par segment et par type d'exploitation

Au 30 juin 2016	Management		Franchise		HotellInvest (propriété et location)		Total	
	Nb Hôtels	Nb chambres	Nb Hôtels	Nb chambres	Nb Hôtels	Nb chambres	Nb Hôtels	Nb chambres
Luxe et haut de gamme	247	61 444	95	13 150	51	10 126	393	84 720
Milieu de gamme	390	73 211	533	58 452	337	57 921	1 260	189 584
Economique	303	50 165	1 165	97 994	793	98 628	2 261	246 787
Sans marque	17	2 627	9	994	2	243	28	3 864
Total	957	187 447	1 802	170 590	1 183	166 918	3 942	524 955
Total en %	24%	36%	46%	32%	30%	32%	100%	100%

6.2. Parc hôtelier par zone géographique et par type d'exploitation

Au 30 juin 2016	Management		Franchise		HotellInvest (propriété et location)		Total	
	Nb Hôtels	Nb chambres	Nb Hôtels	Nb chambres	Nb Hôtels	Nb chambres	Nb Hôtels	Nb chambres
France	106	13 046	1 068	80 880	440	51 437	1 614	145 363
Europe (hors France et Méditerranée)	119	17 336	339	38 850	467	72 302	925	128 488
Méditerranée, Mogen-Orient et Afrique	131	28 126	119	13 722	128	18 082	378	59 930
Asie-Pacifique	461	104 496	200	27 224	44	6 336	705	138 056
Amériques	140	24 443	76	9 914	104	18 761	320	53 118
Total	957	187 447	1 802	170 590	1 183	166 918	3 942	524 955
Total en %	24%	36%	46%	32%	30%	32%	100%	100%

6.3. Parc hôtelier par zone géographique et segment

En nombre de chambres	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Mogen-Orient et Afrique	Asie-Pacifique	Amériques	Total
Luxe et haut de gamme	6 921	9 207	14 710	46 910	6 972	84 720
Milieu de gamme	44 356	58 163	21 533	48 002	17 530	189 584
Economique	93 963	60 896	23 055	40 257	28 616	246 787
Sans marque	123	222	632	2 887	0	3 864
Total	145 363	128 488	59 930	138 056	53 118	524 955
Total en %	28%	24%	11%	26%	10%	100%

6.4. Projets hôteliers en cours

La perspective d'évolution du parc pour les quatre années à venir, en nombre de chambres, est la suivante, en fonction des projets engagés à ce jour :

Au 30 juin 2016	Management		Franchise		Propriétés (propriété et location)		Total	
	Nb Hôtels	Nb chambres	Nb Hôtels	Nb chambres	Nb Hôtels	Nb chambres	Nb Hôtels	Nb chambres
Total	68	12 500	538	114 965	270	31 206	876	158 671

7. Faits marquants du 1^{er} semestre 2016

Prise de participation de 30% dans le capital d'Oasis Collections

Le 18 février 2016, AccorHotels a annoncé une prise de participation de 30% dans le capital d'Oasis Collections, société à l'origine des « maisons hôtelières », une nouvelle offre d'hébergement associant la valeur et l'authenticité de la location privée, à des prestations hôtelières de grande qualité.

Prise de participation stratégique de 49% au capital de Squarebreak

Le 18 février 2016, AccorHotels a annoncé une prise de participation stratégique de 49% au capital de Squarebreak, proposant des séjours dans des propriétés privées haut de gamme situées dans de hauts lieux touristiques, principalement en France, en Espagne et au Maroc.

Acquisition de onefinestay

Le 5 avril 2016, AccorHotels a annoncé l'acquisition de onefinestay, pionnier de l'hospitalité haut de gamme spécialisé dans la location de résidences de luxe incluant des services hôteliers, dans les grandes métropoles internationales. Cette opération est réalisée pour un montant de 150 millions d'euros (117 millions £). Le Groupe investira également 64 millions d'euros (50 Millions £) afin d'accélérer le développement international de l'entreprise.

Cession d'un portefeuille de 85 hôtels à Grape Hospitality

Le 1^{er} juillet 2016, AccorHotels a annoncé la cession d'un portefeuille de 85 hôtels à Grape Hospitality, plateforme hôtelière européenne détenue à 70% par Eurazeo et à 30% par AccorHotels pour une valeur de 504 millions d'euros. Cette plateforme regroupe un Pullman, 19 Novotel, 13 Mercure, 35 ibis, 3 ibis Styles et 14 ibis budget qui continueront d'être exploités en Franchise et bénéficieront d'un programme de rénovation ambitieux dans les prochains mois.

Acquisition du Groupe Fairmont Raffles Hotels International

Le 12 juillet 2016, AccorHotels a annoncé l'acquisition du Groupe Fairmont Raffles Hotels International après approbation de l'Assemblée Générale. Cette acquisition permet au Groupe d'acquérir un leadership mondial dans l'hôtellerie de Luxe, 154 établissements de très grande qualité dont 40 en développement, ayant une forte expertise dans le marketing de l'hôtellerie de luxe, et une présence significative sur le marché nord-américain. Cette opération permet conjointement l'entrée au capital du Groupe, et de son Conseil d'administration, de trois représentants des fonds Qatar Investment Authority et Kingdom Holding Company of Saudia Arabia, et trois administratrices indépendantes.

Annonce d'un projet de filialisation d'HotellInvest

Le 12 juillet 2016, AccorHotels a annoncé engager un projet de filialisation d'HotellInvest afin de se doter de moyens financiers renforcés pour accélérer sa croissance, en permettant à terme l'ouverture de la majorité du capital d'HotellInvest à des investisseurs tiers via cette structure juridique. Ces marges de manœuvre complémentaires seront utilisées pour développer les deux métiers de AccorHotels, saisir de nouvelles opportunités de croissance et maximiser ainsi la valeur globale du Groupe.

8. Principaux risques et incertitudes

Les principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe pourrait être confronté dans les six mois restants de l'exercice sont identiques à ceux présentés dans la partie facteurs de risques du document de référence 2016.

9. Principales transactions avec les parties liées

Les principales transactions entre parties liées sont détaillées dans la Note 24 des comptes consolidés semestriels.

10. Événements postérieurs à la clôture

Les événements postérieurs à la clôture sont détaillés dans la Note 25 des comptes consolidés semestriels.

Comptes consolidés semestriels 2016

Sommaire

- Comptes de résultats consolidés p. 30
- Etats du résultat net et des autres éléments du résultat global p. 31
- Etats de la situation financière p. 32
- Tableaux de flux de trésorerie p. 34
- Variations des capitaux propres consolidés p. 35
- Notes annexes aux comptes consolidés p. 37

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

En millions d'euros	Notes	Jun 2015	Jun 2016
CHIFFRE D'AFFAIRES OPERATIONNEL	4	2 726	2 598
Charges d'exploitation	5	(1 890)	(1 835)
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	4	837	763
Loyers	6	(398)	(358)
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	4	439	405
Amortissements et provisions		(176)	(166)
RESULTAT D'EXPLOITATION	4	263	239
Résultat financier	7	(32)	(97)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence		8	0
RESULTAT AVANT IMPOT ET ELEMENTS NON RECURRENTS DONT RESULTAT FINANCIER		239	143
Charges de restructuration	9	(5)	(17)
Dépréciation d'actifs	8	(35)	(41)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	10	(12)	101
Résultat de la gestion des autres actifs	10	(19)	(61)
RESULTAT OPERATIONNEL AVANT IMPOT DONT RESULTAT FINANCIER		169	124
Impôts	11	(67)	(39)
RESULTAT NET DES ACTIVITES POURSUIVIES		102	85
Résultat Net des activités non conservées		(1)	(0)
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE		101	84
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités poursuivies		91	75
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités non conservées		(1)	(0)
Résultat Net Part du Groupe		91	74
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités poursuivies		11	10
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités non conservées		-	-
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires		11	10
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	16	233 450	235 931
RESULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION (en euros)		0,23	0,16
Résultat net dilué par action (en euros)	16	0,23	0,16
Résultat Net Part du Groupe par action des activités poursuivies (en euros)		0,23	0,16
Résultat Net dilué Part du Groupe par action des activités poursuivies (en euros)		0,23	0,16
Résultat Net Part du Groupe par action des activités non conservées (en euros)		(0,00)	(0,00)
Résultat Net dilué Part du Groupe par action des activités non conservées (en euros)		(0,00)	(0,00)

➤ Etats du résultat net et des autres éléments du résultat global

En millions d'euros	Juin 2015	Juin 2016
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	101	84
Différence de conversion	84	(71)
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans les couvertures de flux de trésorerie	0	(12)
Variation de la juste valeur des "Actifs financiers disponibles à la vente"	5	(12)
<i>Autres éléments du résultat global qui seront ultérieurement reclassés en résultat net</i>	90	(95)
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies nets d'impôts différés	(6)	(9)
<i>Autres éléments du résultat global qui ne seront jamais reclassés en résultat net</i>	(6)	(9)
Autres éléments du résultat global après impôt	84	(104)
RESULTAT NET ET AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL TOTAL	185	(19)
Résultat net et autres éléments du résultat global total part du Groupe	171	(18)
Résultat net et autres éléments du résultat global total part des Intérêts Minoritaires	14	(1)

➤ Etats de la situation financière

Actif

ACTIF En millions d'euros	Notes	Déc. 2015	Juin 2016
ECARTS D'ACQUISITION	12	697	911
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	13	307	304
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	14	3 024	3 161
Prêts long terme		118	122
Titres mis en équivalence	15	346	621
Actifs financiers non courants		191	128
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIERES		654	871
Actifs d'impôts différés		73	105
TOTAL ACTIF NON COURANT		4 756	5 352
Stocks	21	37	28
Clients	21	432	477
Autres tiers	21	471	474
Créances sur cessions d'actifs à court terme	17	44	118
Prêts à court terme	17	43	17
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17	2 963	2 320
TOTAL ACTIF COURANT		3 990	3 434
Actifs destinés à être cédés	18	208	36
TOTAL ACTIF		8 953	8 822

Passif

PASSIF En millions d'euros	Notes	Déc. 2015	Juin 2016
Capital		706	714
Primes et réserves		1 925	1 878
Résultat de l'exercice		244	74
Capitaux propres part Groupe attribuable aux actionnaires ordinaires		2 875	2 666
Titres subordonnés à durée indéterminée		887	887
CAPITAUX PROPRES PART GROUPE		3 762	3 553
Intérêts minoritaires		225	220
CAPITAUX PROPRES	16	3 987	3 773
Autres dettes financières à long terme	17	2 692	2 778
Endettement lié à des locations financement long terme	17	53	53
Passifs d'impôts différés		29	33
Provisions à caractère non courant	19	142	162
TOTAL PASSIF NON COURANT		2 916	3 027
Fournisseurs	21	736	712
Autres tiers et impôt société	21	1 012	1 005
Provisions à caractère courant	19	173	161
Dettes financières à court terme (y.c location financement)	17	91	56
Banques et dérivés passif	17	19	79
TOTAL PASSIF COURANT		2 031	2 012
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	18	19	10
TOTAL PASSIF		8 953	8 822

➤ Tableaux de flux de trésorerie

En millions d'euros	Notes	Jun 2015	Jun 2016
+ Excédent Brut d'Exploitation	4	439	405
+ Coût de l'endettement financier net (*)	7	(34)	(38)
+ Impôts sur les sociétés payés		(73)	(77)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE		6	13
- Annulation des provisions financières et impôts non récurrents		18	15
+ Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence		9	3
+ Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante des activités non conservées		(1)	(1)
= Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante	20	364	320
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	21	(44)	(88)
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant des activités non conservées	21	-	0
= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles		320	232
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents) (*)		(35)	(140)
+ Eléments non courants des activités non conservées		-	-
= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)		285	92
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	22	(64)	(97)
- Décaissements liés à des Investissements de développement	22	(118)	(729)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		80	231
+ Flux de Trésorerie liés aux investissements / désinvestissements des activités non conservées		1	1
= Flux de Trésorerie liés aux investissements / désinvestissements (B)		(102)	(595)
+ Augmentation de capital		50	6
- Dividendes payés		(170)	(177)
+ Titres subordonnés à durée indéterminée		-	-
- Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée		(37)	(37)
- Remboursement de la dette long terme		(19)	(9)
- Remboursements liés aux contrats de location-financement		(6)	-
+ Nouveaux emprunts long terme		131	113
= Augmentation (Diminution) de la Dette Long Terme		106	104
+ Variation des dettes financières court terme		(35)	(91)
+ Flux de Trésorerie des activités de financement des activités non conservées		-	-
= Flux de Trésorerie des activités de financement (C)		(86)	(196)
+ Différence de conversion (D)		12	20
= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)		109	(680)
- Trésorerie ouverture		2 677	2 944
- Retraitements de juste valeur sur trésorerie		-	(23)
- Variation de trésorerie des activités non conservées		1	1
+ Trésorerie clôture		2 787	2 242
= Variation de trésorerie		109	(680)

(*) Par souci de lisibilité, le résultat financier est désormais séparé entre le coût de l'endettement financier net (inclus dans la Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante) et les autres produits et charges financiers (inclus dans les gains (pertes) non récurrents). Ces deux éléments restent inclus dans les flux de trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non récurrents.

➤ Variations des capitaux propres consolidés

En millions d'euros	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Différence de conversion	Réserves de juste valeur des instruments financiers	Réserves liées aux gains et pertes actuariels	Réserves liées aux avantages au personnel	Réserves et résultats	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
1er janvier 2015	231 836 399	696	1 149	(37)	(5)	(59)	172	1 741	3 657	213	3 869
Augmentation de capital											
- Attribution d'actions sous conditions de performance	233 245	1	-	-	-	-	-	(1)	-	-	-
- Levées d'options de souscription d'actions	1 832 194	5	45	-	-	-	-	-	50	0	50
- Annulation d'actions d'autocontrôle	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	0
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	-	-	-	(37)	(37)	-	(37)
Dividendes distribués	1 369 477	4	59	-	-	-	-	(222)	(159)	(11)	(170)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	6	-	6	-	6
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	0	-	(4)	(4)	1	(3)
Autres éléments du résultat global	-	-	0	81	6	(6)	-	(0)	81	3	84
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	91	91	11	101
Résultat net et autres éléments du résultat global total	-	-	0	81	6	(6)	-	90	171	14	185
30 juin 2015	235 271 315	706	1 254	44	0	(64)	177	1 567	3 684	217	3 901
Augmentation de capital											
- Attribution d'actions sous conditions de performance	1 400	0	-	-	-	-	-	-	0	-	0
- Levées d'options de souscription d'actions	79 710	0	2	-	-	-	-	-	2	0	2
- Annulation d'actions d'autocontrôle	-	(0)	(1)	-	-	-	-	-	(1)	-	(1)
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	-	-	-	0	0	-	0
Dividendes distribués	-	-	-	-	-	-	-	0	0	(4)	(4)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	8	-	8	-	8
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	0	-	(1)	(1)	(0)	(1)
Autres éléments du résultat global	-	-	(0)	(84)	4	(4)	-	0	(84)	(3)	(87)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	154	154	16	170
Résultat net et autres éléments du résultat global total	-	-	(0)	(84)	4	(4)	-	154	70	13	83
31 décembre 2015	235 352 425	706	1 254	(40)	4	(68)	185	1 720	3 762	225	3 987
Augmentation de capital											
- Attribution d'actions sous conditions de performance	416 910	1	-	-	-	-	-	(1)	-	-	-
- Levées d'options de souscription d'actions	137 998	0	3	-	-	-	-	-	3	-	3
- Annulation d'actions d'autocontrôle	-	0	1	-	-	-	-	-	2	-	2
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	-	-	-	(37)	(37)	-	(37)
Dividendes distribués	2 048 461	6	65	-	-	-	-	(235)	(164)	(13)	(177)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	7	-	7	-	7
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)	9	7
Autres éléments du résultat global	-	-	(89)	(60)	(24)	(9)	-	89	(93)	(11)	(104)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	74	74	10	84
Résultat net et autres éléments du résultat global total	-	-	(89)	(60)	(24)	(9)	-	164	(18)	(1)	(19)
30 juin 2016	237 955 794	714	1 235	(100)	(19)	(76)	193	1 608	3 553	220	3 773

Notes annexes aux comptes consolidés résumés

NOTE 1. RATIOS DE GESTION	37
NOTE 2. PRINCIPES COMPTABLES	39
NOTE 3. FAITS MARQUANTS ET CHANGEMENTS DE PERIMETRE	40
NOTE 4. SEGMENTS OPERATIONNELS	43
NOTE 5. CHARGES D'EXPLOITATION	49
NOTE 6. LOYERS OPERATIONNELS	50
NOTE 7. RESULTAT FINANCIER	51
NOTE 8. DEPRECIATIONS D'ACTIFS	51
NOTE 9. CHARGES DE RESTRUCTURATION	52
NOTE 10. RESULTAT DE LA GESTION DU PATRIMOINE HOTELIER ET DES AUTRES ACTIFS	53
NOTE 11. IMPOTS SUR LES BENEFICES	54
NOTE 12. ECARTS D'ACQUISITION	54
NOTE 13. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	55
NOTE 14. IMMOBILISATIONS CORPORELLES	55
NOTE 15. TITRES MIS EN EQUIVALENCE	56
NOTE 16. CAPITAUX PROPRES	57
NOTE 17. DETTES FINANCIERES ET INSTRUMENTS FINANCIERS	59
NOTE 18. ACTIFS ET PASSIFS DESTINES A ETRE CEDES	61
NOTE 19. PROVISIONS	62
NOTE 20. RECONCILIATION DE MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT	63
NOTE 21. VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	63
NOTE 22. INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS ET INVESTISSEMENTS DE DEVELOPPEMENT	64
NOTE 23. LITIGES ET ENGAGEMENTS HORS BILAN	65
NOTE 24. PARTIES LIEES	66
NOTE 25. EVENEMENTS POST CLOTURE	66

➤ Notes annexes aux comptes consolidés résumés

Les comptes consolidés résumés du Groupe AccorHotels au 30 juin 2016 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 27 Juillet 2016.

Note 1. Ratios de gestion

	Note	Déc. 2015 (*)	Juin 2016 (*)
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation retraitée / Dette nette retraitée	(a)	31,8%	25,1%
Retour sur capitaux employés	(b)	14,4%	13,9%

(*) Données relatives aux activités poursuivies (excluant les Services à bord des trains reclassés en activités non conservées).

Note (a) : Le ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation retraitée / dette nette retraitée est calculé en application des méthodes de calcul utilisées par les principales agences de notation.

	Note	Déc. 2015 (*)	Juin 2016 (*)
Dette nette fin de période		(194)	511
Retraitement des titres subordonnés à durée indéterminée	(1)	443	443
Autres retraitements	(2)	333	370
Dette nette moyenne		582	1 324
Valeur actualisée à 7 % des engagements de loyers	(3)	2 539	2 404
Total dette nette retraitée		3 121	3 727

Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation (sur 12 mois)		816	771
Retraitement des intérêts sur les titres subordonnés à durée indéterminée	(1)	(19)	(19)
Composante amortissements sur loyer	(3)	230	221
Autres retraitements	(4)	(36)	(40)
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation retraitée		991	934

Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation retraitée / Dette nette retraitée		31,8%	25,1%
---	--	--------------	--------------

(*) Données relatives aux activités poursuivies (excluant les Services à bord des trains reclassés en activités non conservées).

- (1) En raison du traitement par les agences de notation des titres subordonnés à durée indéterminée à 50% en dette et à 50% en capitaux propres, ces derniers sont retraités à hauteur de 50% dans la dette nette utilisée pour le calcul du ratio. De la même façon, la rémunération versée au titre de ces instruments est retraitée à hauteur de 50% dans la marge brute d'autofinancement d'exploitation courante utilisée pour ce calcul.
- (2) Au 30 juin 2016, les autres retraitements incluent (i) une décote de 5% de la trésorerie et équivalents de trésorerie pour 116 millions d'euros (148 millions d'euros au 31 décembre 2015), (ii) l'intégration de la provision retraites et primes de fidélité après impôt pour 118 millions d'euros (98 millions d'euros au 31 décembre 2015) et (iii) la déduction des prêts à court terme et créances sur cessions d'actifs pour 135 millions d'euros (87 millions d'euros au 31 décembre 2015).

- (3) Les engagements de loyers de l'hôtellerie (cf. Note 6) et des sièges (177 millions d'euros au 30 juin 2016) sont actualisés au taux de 7% sur la base d'un étalement de l'engagement linéaire à partir de la sixième année, selon la méthode utilisée par l'agence de notation Standard & Poor's.
- (4) Au 30 juin 2016, les autres retraitements sur la marge brute d'autofinancement concernent principalement divers retraitements fiscaux pour (3) millions d'euros et les coûts de restructuration pour (36) millions d'euros. Au 31 décembre 2015, les autres retraitements sur la marge brute d'autofinancement concernaient principalement divers retraitements fiscaux pour (11) millions d'euros et les coûts de restructuration pour (23) millions d'euros.

Note (b) : Le ratio de retour sur capitaux employés (Return On Capital Employed ou ROCE) est l'instrument utilisé par le Groupe dans sa gestion interne pour mesurer la performance. Il est calculé comme le rapport de l'excédent brut d'exploitation ajusté (EBE ajusté) et des capitaux employés moyens, au cours de la période de référence (12 mois glissants).

L'excédent brut d'exploitation ajusté (962 millions d'euros) comprend l'excédent brut d'exploitation sur 12 mois glissants (942 millions d'euros) ainsi que les produits sur immobilisations financières (dividendes et produits financiers des sociétés externes pour 13 millions d'euros et quotes-parts de mises en équivalence avant impôt pour 7 millions d'euros).

Les capitaux employés moyens s'élèvent à 6 940 millions d'euros.

Note 2. Principes comptables

A. Cadre général

Les comptes consolidés du Groupe pour le semestre clos le 30 juin 2016 sont présentés et ont été préparés conformément à la norme IAS 34 du référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union Européenne relative à l'information financière intermédiaire. Cette norme prévoit que, s'agissant de comptes résumés, ceux-ci n'incluent pas toute l'information requise par le référentiel IFRS pour la préparation de comptes consolidés annuels. Ces comptes résumés doivent donc être lus en relation avec les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015. L'activité du Groupe au semestre clos le 30 juin 2016 ne présente pas de caractère saisonnier significatif.

Les principes comptables retenus pour la préparation de ces comptes consolidés semestriels résumés sont identiques à ceux appliqués pour la préparation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 (Voir Note 2 de l'Annexe aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015), à l'exception des normes, amendements et interprétations applicables pour la première fois au 1er janvier 2016. Ils sont conformes aux normes et interprétations IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne au 30 juin 2016.

B. Référentiel IFRS

Les nouvelles normes et interprétations applicables obligatoirement aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2016 sont sans impact sur les comptes consolidés de AccorHotels. Elles concernent principalement :

- Modification d'IAS 19 « Régimes à prestations définies : cotisations des membres du personnel »
- Améliorations annuelles, cycles 2010-2012 et 2012-2014
- Modification d'IAS 16 et IAS 38 « Clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables »
- Modification d'IAS 1 « Informations à fournir »

Le Groupe n'a pas appliqué de norme, amendement ou interprétation de façon anticipée dont l'application n'est pas obligatoire au 1er janvier 2016.

C. Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par le Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que des informations données dans les annexes. Les hypothèses sur lesquelles se fondent les principales estimations sont de même nature que celles décrites au 31 décembre 2015. La direction du Groupe revoit ces estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. Par ailleurs, la direction du Groupe exerce son jugement pour définir le traitement comptable de certaines transactions lorsque les normes et interprétations en vigueur ne traitent pas de manière précise des problématiques comptables concernées.

Les particularités propres à l'établissement des états financiers intermédiaires concernent l'impôt sur le résultat et les avantages du personnel. Les méthodologies appliquées sont indiquées dans les notes correspondantes.

Note 3. Faits marquants et changements de périmètre

3.1. HotelServices

A. FINALISATION DE L'ALLIANCE STRATEGIQUE AVEC HUAZHU

AccorHotels et Huazhu Hotels Group (China Lodging), groupe chinois coté au Nasdaq, ont finalisé leur alliance stratégique le 25 janvier 2016. Aux termes de cet accord, les activités Economique et Milieu de gamme d'AccorHotels en Chine sont cédées à Huazhu qui détient une master-franchise exclusive pour les marques ibis, ibis Styles et Mercure en Chine. Huazhu développe et opère des hôtels de marque Grand Mercure et Novotel par le biais de contrats de Co-Développement. Huazhu devient également actionnaire minoritaire à 28,1% de l'activité Luxe et Haut de gamme d'AccorHotels en Chine. Enfin, 12 hôtels ont été cédés à Huazhu. AccorHotels reçoit en contrepartie une participation de 9,0% dans Huazhu, portant sa participation à 10,8% suite à l'acquisition sur le premier semestre 2015 de 22 millions d'euros d'American Deposit Receipt sur le marché. AccorHotels dispose d'un siège au Conseil d'Administration de la société.

La cession des différents actifs et sociétés a généré une plus-value de cession de 76 millions d'euros dans les comptes du Groupe au 30 juin 2016, incluant 12 millions d'euros sur les titres Huazhu conservés.

Les titres de la société Huazhu ont été intégrés en mise en équivalence pour 187 millions d'euros dans les comptes du Groupe, en raison de l'influence notable exercée par Accor. Huazhu détient également un put sur sa participation minoritaire dans l'activité Luxe et Haut de gamme qui est comptabilisé en dette pour 56 millions d'euros.

B. ACQUISITION DE ONEFINESTAY, LEADER MONDIAL DE LA LOCATION DE DEMEURES D'EXCEPTION INCLUANT DES SERVICES HOTELIERS

AccorHotels a annoncé le 5 avril 2016 l'acquisition de onefinestay pour un montant de 150 millions d'euros (117 millions de livres sterling). Le Groupe investira par ailleurs 64 millions d'euros (50 millions de livres sterling) afin d'accélérer le développement international de l'entreprise. En associant de luxueuses demeures à un service raffiné, onefinestay est devenu la première marque au monde sur le segment luxe du marché des locations de résidences privées avec services hôteliers. Lancée en 2010 à Londres par Greg Marsh (PDG et cofondateur), Demetrios Zoppos, Tim Davey et Evan Franck (cofondateurs), la société gère aujourd'hui, en exclusivité, un portefeuille de 2 600 demeures situées dans les quartiers les plus recherchés de Londres, New York, Paris, Los Angeles et Rome (pour une valeur immobilière totale estimée à plus de 4 milliards de livres sterling). Le Groupe apportera sa puissance de distribution, sa large base de clientèle, des synergies complémentaires et son savoir-faire de leader mondial de l'hôtellerie. Fort de ces atouts, onefinestay va déployer une stratégie ambitieuse d'expansion avec une implantation dans 40 nouvelles métropoles internationales au cours des cinq prochaines années, qui doit lui permettre de multiplier par dix son chiffre d'affaires.

Le montant global de la contrepartie transférée s'élève à 158 millions d'euros (123 millions de livres sterling), y compris 8 millions d'euros d'ajustement de prix (6 millions de livres sterling) pouvant évoluer en fonction de l'atteinte de critères de performance à horizon 2023.

En date d'acquisition, la situation nette acquise est de (10) millions d'euros, générant un écart d'acquisition provisoire de 169 millions d'euros.

C. ACQUISITION DE 30% D'OASIS COLLECTIONS ET DE 49% DE SQUAREBREAK, PLATEFORMES DIGITALES OFFRANT UNE SELECTION D'APPARTEMENTS ET VILLAS HAUT DE GAMME

AccorHotels a annoncé le 18 février 2016 les acquisitions de participations dans Oasis Collections et Squarebreak.

Oasis Collections a été créée en 2009 à Buenos Aires et compte 1 500 propriétés réparties sur 18 destinations en Amérique Latine, aux Etats-Unis et en Europe. Elle propose des services personnalisés aux clients, effectuant des séjours d'affaires ou de loisirs, notamment un dispositif de conciergerie sur place, l'accès à des clubs exclusifs ainsi que la possibilité pour les propriétaires de logements de nouer des contacts avec des voyageurs internationaux sélectionnés. La société est intégrée en mise en équivalence dans les comptes pour un montant de 11 millions d'euros, correspondant au prix d'acquisition.

Squarebreak propose des séjours dans des propriétés privées haut de gamme situées dans de hauts lieux touristiques, principalement en France, en Espagne et au Maroc. Cette plateforme offre des techniques et des services hôteliers aux gestionnaires locaux qui opèrent pour le compte des propriétaires. La société est intégrée en mise en équivalence dans les comptes au 30 juin 2016 pour un montant de 3 millions d'euros, correspondant au prix d'acquisition.

3.2. Hotellinvest

Dans le cadre de sa stratégie, le pôle Hotellinvest a un objectif de rationalisation du portefeuille hôtelier.

A. FINALISATION DE LA CESSION D'UN PORTEFEUILLE DE 85 HOTELS EN EUROPE

AccorHotels a finalisé la cession d'un portefeuille de 85 hôtels en Europe, sur les segments Economique et Milieu de gamme, pour une valeur de 504 millions d'euros. Ces hôtels sont désormais regroupés au sein de Grape Hospitality, une plateforme dédiée à l'hôtellerie détenue à 30% par AccorHotels et à 70% par Eurazéo. Cette nouvelle société est intégrée en mise en équivalence dans les comptes au 30 juin 2016 pour 62 millions d'euros.

Le portefeuille est constitué d'un Pullman, de 19 Novotel, 13 Mercure, 35 ibis, 3 ibis Styles et 14 ibis *budget*. Ces établissements sont pour la plupart situés en France et en Espagne. Tous ces hôtels restent affiliés aux marques AccorHotels par le biais de contrats de franchise et bénéficieront d'un programme de rénovation ambitieux dans les prochains mois. AccorHotels a cédé l'ensemble des fonds de commerce des hôtels inclus dans l'opération ainsi que les murs de 28 hôtels détenus en propre pour un montant global équivalent à la valeur d'expertise (GAV) de ces actifs, soit 146 millions d'euros. Les murs des 57 autres hôtels étaient précédemment détenus par Foncière des Régions, Axa IM-RE et Invesco. Ils ont été rachetés directement par la nouvelle entité pour une valeur de 358 millions d'euros. La cession a généré une plus-value de 18 millions d'euros dans les comptes au 30 juin 2016, (10 millions d'euros après déduction des frais de l'opération). Sur l'ensemble du portefeuille, un hôtel ne sera effectivement cédé qu'au troisième trimestre 2016.

B. SYNTHESE DES OPERATIONS DE GESTION DU PORTEFEUILLE D'ACTIFS

Les principales cessions immobilières réalisées par le Groupe au 30 juin 2016 ont les impacts suivants :

Jun 2016		Nombre d'unités	Prix de cession	Impact Dette Nette	Impact Dette Nette Retraitee
Opérations de "Sale & Variable Lease Back"		2	-	-	0
Opérations de "Sale & Management Back"	(1)	5	18	16	16
Opérations de "Sale & Franchise Back" et cessions simples	(2)	113	213	189	216
TOTAL		120	230	206	233

(a) A fin juin 2016, les principales opérations concernent la cession de 3 Sofitel en Polynésie pour un impact dette nette de 13 millions d'euros.

(b) A fin juin 2016, les principales opérations sont les suivantes :

- cession de 84 hôtels à Grape Hospitality (impact dette nette y compris honoraires de 118 millions d'euros, voir note 3.1) ;
- cession de 12 hôtels en Chine à Huazhu (impact dette nette de 66 millions d'euros, voir note 3.1);
- cession de l'ibis Gloucester au Royaume-Uni (impact dette nette de 8 millions d'euros) ;
- cession des titres de la société Hôtel du Parvis de l'Europe, détenant le Novotel Nice Centre, (impact dette nette de 7 millions d'euros).

3.3. Actionnariat

Au 30 juin 2016, Colony Capital et Eurazéo détiennent 26 080 517 actions soit 10,96% du capital correspondant à 19,15% des droits de vote et 2 sièges d'administrateurs.

La société Jin Jiang détient une participation de 15,03% du capital correspondant à 13,19% des droits de vote.

Dans le cadre de l'acquisition du Groupe Fairmont Raffles Hotels International finalisée le 12 juillet 2016, le capital a été augmenté de 46,7 millions de titres avec l'apparition de nouveaux actionnaires : Kingdom Holding Company of Saudi Arabia (KHC) avec 5,8% du capital et Qatar Investment Authority (QIA) avec 10,38% du capital. La dilution des actionnaires historiques est de 16%.

Note 4. Segments opérationnels

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8, la ventilation retenue par AccorHotels correspond aux secteurs opérationnels tels qu'ils sont régulièrement examinés par le Comité exécutif, ce dernier constituant le principal décideur opérationnel de la direction du Groupe.

Les secteurs retenus par le Groupe sont inchangés par rapport à ceux décrits en note 4 de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2015.

4.1. Informations par pôle d'activité

Au 30 juin 2016 En millions d'euros	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Eliminations	Total
Chiffre d'affaires	658	2 205	(265)	2 598
Résultat Brut D'exploitation	177	631	(45)	763
<i>Marge sur résultat brut d'exploitation</i>	26,9%	28,6%	N/A	29,4%
Excédent Brut d'Exploitation	163	286	(44)	405
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	24,8%	13,0%	N/A	15,6%
Résultat d'exploitation	141	145	(47)	239
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	21,5%	6,6%	N/A	9,2%

Au 30 juin 2015 En millions d'euros	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Eliminations	Total
Chiffre d'affaires	632	2 373	(279)	2 726
Résultat Brut D'exploitation	199	674	(37)	837
<i>Marge sur résultat brut d'exploitation</i>	31,5%	28,4%	N/A	30,7%
Excédent Brut d'Exploitation	186	287	(35)	439
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	29,4%	12,1%	N/A	16,1%
Résultat d'exploitation	167	133	(37)	263
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	26,3%	5,6%	N/A	9,6%

Au 30 juin 2016 En millions d'euros	HotelServices	HotelInvest	Holding / Eliminations	Total
Ecart d'acquisition	590	321	-	911
Immobilisations incorporelles	178	110	16	304
Immobilisations corporelles	69	3 067	24	3 161
Immobilisations financières	303	577	(8)	871
<i>Total actifs non courants hors actifs d'impôts différés</i>	1 141	4 075	31	5 247
Actif d'impôt différé	14	45	46	105
<i>Total actifs non courants</i>	1 155	4 120	77	5 352
Trésorerie, prêts court terme et créances sur cession d'actifs				2 455
Autres actifs courants	1 294	1 386	(1 701)	979
Actifs destinés à être cédés	0	35	(0)	36
Total actif				8 822

Au 31 décembre 2015 En millions d'euros	HotelServices	HotelInvest	Holding / Eliminations	Total
Ecarts d'acquisition	440	257	-	697
Immobilisations incorporelles	178	115	13	307
Immobilisations corporelles	71	2 938	15	3 024
Immobilisations financières	102	557	(5)	654
<i>Total actifs non courants hors actifs d'impôts différés</i>	<i>791</i>	<i>3 868</i>	<i>23</i>	<i>4 682</i>
Actif d'impôt différé	13	27	33	73
<i>Total actifs non courants</i>	<i>804</i>	<i>3 895</i>	<i>56</i>	<i>4 756</i>
Trésorerie, prêts court terme et créances sur cession d'actifs				3 050
Autres actifs courants	1 293	1 371	(1 723)	940
Actifs destinés à être cédés	1	207	0	208
Total actif				8 953

4.2. Informations par zone géographique

Les agrégats du compte de résultat contributifs par zone géographique se détaillent de la façon suivante :

Au 30 juin 2016 En millions d'euros	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures Mondiales	Total
Chiffre d'affaires	808	1 055	247	276	185	26	2 598
Résultat Brut D'exploitation	220	403	71	69	32	(32)	763
<i>Marge sur résultat brut d'exploitation</i>	<i>27,2%</i>	<i>38,2%</i>	<i>28,8%</i>	<i>25,2%</i>	<i>17,4%</i>	<i>N/A</i>	<i>29,4%</i>
Excédent Brut d'Exploitation	106	238	40	42	13	(34)	405
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	<i>13,1%</i>	<i>22,5%</i>	<i>16,4%</i>	<i>15,2%</i>	<i>6,9%</i>	<i>N/A</i>	<i>15,6%</i>
Résultat d'exploitation	68	158	28	32	4	(51)	239
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	<i>8,4%</i>	<i>15,0%</i>	<i>11,2%</i>	<i>11,7%</i>	<i>2,4%</i>	<i>N/A</i>	<i>9,2%</i>

Au 30 juin 2015 En millions d'euros	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures Mondiales	Total
Chiffre d'affaires	838	1 114	250	297	217	10	2 726
Résultat Brut D'exploitation	230	411	72	71	53	(1)	837
<i>Marge sur résultat brut d'exploitation</i>	<i>27,5%</i>	<i>36,9%</i>	<i>29,0%</i>	<i>23,9%</i>	<i>24,3%</i>	<i>N/A</i>	<i>30,7%</i>
Excédent Brut d'Exploitation	108	232	36	40	25	(2)	439
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	<i>12,9%</i>	<i>20,8%</i>	<i>14,3%</i>	<i>13,4%</i>	<i>11,3%</i>	<i>N/A</i>	<i>16,1%</i>
Résultat d'exploitation	68	149	22	26	15	(15)	263
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	<i>8,1%</i>	<i>13,3%</i>	<i>8,6%</i>	<i>8,7%</i>	<i>6,7%</i>	<i>N/A</i>	<i>9,6%</i>

Au 30 juin 2016		Europe	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures Mondiales / Eliminations	Total
En millions d'euros	France	(hors France et Méditerranée)					
Ecarts d'acquisition	194	193	27	197	150	150	911
Immobilisations incorporelles	8	119	10	51	26	89	304
Immobilisations corporelles	604	1 859	311	107	233	46	3 161
Immobilisations financières	121	156	500	442	49	(398)	871
<i>Total actifs non courants hors actifs d'impôts différés</i>	<i>928</i>	<i>2 328</i>	<i>849</i>	<i>797</i>	<i>458</i>	<i>(112)</i>	<i>5 247</i>
Actif d'impôt différé	(19)	25	6	13	18	61	105
<i>Total actifs non courants</i>	<i>908</i>	<i>2 353</i>	<i>855</i>	<i>811</i>	<i>476</i>	<i>(51)</i>	<i>5 352</i>
<i>Total actifs courants</i>	<i>1 388</i>	<i>917</i>	<i>295</i>	<i>462</i>	<i>165</i>	<i>207</i>	<i>3 434</i>
Actifs destinés à être cédés	2	7	22	1	4	0	36
<i>Autres actifs</i>	<i>1 390</i>	<i>924</i>	<i>317</i>	<i>463</i>	<i>169</i>	<i>207</i>	<i>3 470</i>
Total actifs	2 299	3 277	1 171	1 274	645	156	8 822

Au 31 décembre 2015		Europe	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures Mondiales / Eliminations	Total
En millions d'euros	France	(hors France et Méditerranée)					
Ecarts d'acquisition	176	193	27	201	100	-	697
Immobilisations incorporelles	9	126	10	52	23	87	307
Immobilisations corporelles	582	1 773	315	122	194	39	3 024
Immobilisations financières	121	61	483	297	76	(384)	654
<i>Total actifs non courants hors actifs d'impôts différés</i>	<i>888</i>	<i>2 153</i>	<i>835</i>	<i>672</i>	<i>393</i>	<i>(258)</i>	<i>4 682</i>
Actif d'impôt différé	(21)	22	8	11	16	38	73
<i>Total actifs non courants</i>	<i>866</i>	<i>2 175</i>	<i>843</i>	<i>683</i>	<i>409</i>	<i>(220)</i>	<i>4 756</i>
<i>Total actifs courants</i>	<i>1 424</i>	<i>1 016</i>	<i>274</i>	<i>470</i>	<i>136</i>	<i>670</i>	<i>3 990</i>
<i>Actifs destinés à être cédés</i>	<i>50</i>	<i>36</i>	<i>53</i>	<i>57</i>	<i>11</i>	<i>0</i>	<i>208</i>
<i>Autres actifs</i>	<i>1 474</i>	<i>1 052</i>	<i>327</i>	<i>528</i>	<i>147</i>	<i>670</i>	<i>4 197</i>
Total actifs	2 340	3 227	1 170	1 211	556	449	8 953

4.3. Détail du chiffre d'affaires opérationnel par pôle stratégique et zone géographique

En millions d'euros	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales (1)	Jun 2016	Jun 2015	Variation à périmètre et change constants (%)
HOTELSERVICES	168	168	69	180	48	26	658	632	5,9%
HOTELINVEST	734	1 009	203	106	153	0	2 205	2 373	0,5%
HOLDING/ELIMINATIONS	(94)	(122)	(25)	(10)	(16)	0	(265)	(279)	(1,7)%
Total Jun 2016	808	1 055	247	276	185	26	2 598		
Total Jun 2015	838	1 114	250	297	217	10		2 726	
Variation à périmètre et change constants (%)	(2,6)%	4,1%	3,2%	4,8%	1,7%	40,2%			2,0%

(1) Le chiffre d'affaires opérationnel des entités dont les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

La variation du chiffre d'affaires se décompose de la façon suivante :

• activité (à périmètre et change constants)	+54	m€	+2,0%
• développement	+47	m€	+1,7%
• impact de change	(86)	m€	(3,2)%
• cession d'actifs	(143)	m€	(5,2)%
Evolution du chiffre d'affaires sur le premier semestre 2016	(128)	m€	(4,7)%

Au 30 juin 2016, le chiffre d'affaires d'HotelServices se décompose de la manière suivante :

En millions d'euros	Redevances de Management	Redevances de Franchise	Redevances HotelInvest	Autres Chiffres d'affaires	Total
Jun 2016	212	112	246	88	658
Jun 2015	200	95	261	76	632

L'augmentation des redevances de management et de franchise est de 13,5 % sur la période, hors change.

4.4. Détail du résultat brut d'exploitation par pôle stratégique et zone géographique

En millions d'euros	France	Europe		Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales (1)	Juin 2016	Juin 2015	Variation à périmètre et change constants (%)
		(hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique						
HOTELSERVICES	58	59	20	41	7	(8)	177	199	(4,5)%
HOTELINVEST	162	344	51	28	25	21	631	674	(0,7)%
HOLDING/ELIMINATIONS	-	-	-	-	-	(45)	(45)	(37)	(0)
Total Juin 2016	220	403	71	69	32	(32)	763		

Total Juin 2015	230	411	72	71	53	(1)	837
------------------------	------------	------------	-----------	-----------	-----------	------------	------------

Variation à périmètre et change constants (%)	(4,1)%	4,0%	2,4%	8,4%	(23,3)%	N/A	(2,3)%
--	---------------	-------------	-------------	-------------	----------------	------------	---------------

(1) Le résultat brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

La variation du résultat brut d'exploitation s'analyse comme suit :

• activité (à périmètre et change constants)	(20)	m€	(2,3)%
• développement	(4)	m€	(0,4)%
• impact de change	(22)	m€	(2,6)%
• cession d'actifs	(29)	m€	(3,4)%
Evolution du résultat brut d'exploitation sur le premier semestre 2016	(74)	m€	(8,8)%

4.5. Détail de l'excédent brut d'exploitation par pôle stratégique et zone géographique

En millions d'euros	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales (1)	Jun 2016	Jun 2015	Variation à périmètre et change constants (%)
HOTELSERVICES	56	56	20	38	7	(13)	163	186	(5,0)%
HOTELINVEST	50	181	21	4	6	23	286	287	2,1%
HOLDING/ELIMINATIONS	-	-	-	-	-	(44)	(44)	(35)	(19,4)%
Total Jun 2016	106	238	40	42	13	(34)	405		

Total Jun 2015	108	232	36	40	25	(2)	439
-----------------------	------------	------------	-----------	-----------	-----------	------------	------------

Variation à périmètre et change constants (%)	(2,2)%	6,4%	4,8%	14,6%	(32,5)%	N/A	(2,3)%
--	---------------	-------------	-------------	--------------	----------------	------------	---------------

(1) L'excédent brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

La variation de l'excédent brut d'exploitation s'analyse comme suit :

• activité (à périmètre et change constants)	(10)	m€	(2,3)%
• développement	(1)	m€	(0,3)%
• impact de change	(10)	m€	(2,4)%
• cession d'actifs	(11)	m€	(2,6)%
Evolution de l'excédent brut d'exploitation sur le premier semestre 2016	(33)	m€	(7,6)%

4.6. Détail du résultat d'exploitation par pôle stratégique et zone géographique

En millions d'euros	France	Europe		Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales (1)	Juin 2016	Juin 2015	Variation à périmètre et change constants (%)
		(hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique						
HOTELSERVICES	55	55	19	32	6	(26)	141	167	(7,5)%
HOTELINVEST	13	103	9	0	(2)	22	145	133	7,4%
HOLDING/ELIMINATIONS	-	-	-	-	-	(47)	(47)	(37)	(21,0)%
Total Juin 2016	68	158	28	32	4	(51)	239		

Total Juin 2015	68	149	22	26	15	(15)	263
------------------------	-----------	------------	-----------	-----------	-----------	-------------	------------

Variation à périmètre et change constants (%)	(4,1)%	10,5%	9,9%	27,8%	(54,6)%	N/A	(4,0)%
--	---------------	--------------	-------------	--------------	----------------	------------	---------------

(1) Le résultat d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

La variation du résultat d'exploitation consolidé s'analyse comme suit :

• activité (à périmètre et change constants)	(10)	m€	(4,0)%
• développement	(7)	m€	(2,6)%
• impact de change	(6)	m€	(2,2)%
• cession d'actifs	(0)	m€	(0,0)%
Evolution du résultat d'exploitation sur le premier semestre 2016	(23)	m€	(8,9)%

Note 5. Charges d'exploitation

En millions d'euros	Juin 2015	Juin 2016
Coûts des marchandises vendues	(159)	(146)
Coûts de personnel	(991)	(953)
Energie, entretien et maintenance	(142)	(127)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété	(116)	(98)
Autres charges d'exploitation	(481)	(510)
Charges d'exploitation	(1 890)	(1 835)

Note 6. Loyers opérationnels

La charge de loyers par type de contrat s'analyse comme suit :

En millions d'euros	Nombre d'hôtels Juin 2016	Loyers Juin 2016	Loyers Juin 2015
Loyers fixes hôteliers	282	(171)	(183)
Loyers variables hôteliers	581	(187)	(217)
Total Loyers opérationnels hôtellerie	863	(359)	(400)
Autres	-	1	2
Loyers opérationnels	863	(358)	(398)

Détail des engagements minimaux de loyers sur une base de trésorerie décaissée

Les engagements minimaux de loyers représentent uniquement les engagements de loyers à long terme de l'hôtellerie (hôtels ouverts ou fermés pour travaux). L'échéancier détaillant les engagements minimaux de loyers convertis sur la base du taux de change moyen, non actualisés et indexés aux derniers taux connus est le suivant :

Années	En millions d'euros
2016 (6 mois)	(185)
2017	(339)
2018	(322)
2019	(305)
2020	(276)
2021	(232)
2022	(215)
2023	(195)
2024	(180)

Années	En millions d'euros
2025	(156)
2026	(139)
2027	(109)
2028	(90)
2029	(75)
2030	(56)
2031	(46)
> 2031	(374)
Total	(3 294)

Au 30 juin 2016, la valeur actuelle des engagements de loyers, sur la base d'un taux de 7 % et d'un étalement de l'engagement linéaire à partir de la sixième année, servant de base au calcul du ratio « Marge brute d'Autofinancement d'Exploitation courante retraitée / Dette nette retraitée » est de (2 227) millions d'euros.

Note 7. Résultat financier

En millions d'euros	Juin 2015	Juin 2016
Coût de l'endettement financier net	(34)	(38)
Autres produits et charges financiers	2	(59)
Résultat financier	(32)	(97)

Le coût de l'endettement financier net inclut les intérêts versés ou reçus sur des prêts et créances et des dettes comptabilisés au coût amorti et les effets des dérivés relatifs à ces financements.

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement la part inefficace des opérations de couverture, les dividendes perçus des sociétés non consolidées, les gains et pertes de change et les dotations/reprises de provisions financières. La variation de (61) millions d'euros s'explique principalement par :

- A. Les variations de juste valeur d'une couverture de taux d'intérêt accordée aux crédits-bailleurs dans le cadre d'une promesse de financement d'un crédit-bail immobilier pour (41) millions d'euros.

Ce crédit-bail immobilier, à départ différé fin 2018, a pour objectif de sécuriser les conditions de financement liées à une option d'achat dans le cadre d'un investissement immobilier (siège du Groupe). Les variations de juste valeur de l'instrument impacteront le compte de résultat d'Accor tant que l'opération n'est pas finalisée, un abandon de l'opération pourrait induire un paiement de la part d'Accor. La charge de (41) millions d'euros s'explique par une forte chute des taux d'intérêts ; une hausse des taux d'intérêts inverserait la tendance et aurait un impact positif sur le compte de résultat.

- B. La part inefficace des opérations de couverture réalisées dans le cadre de l'acquisition du Groupe Fairmont Rafles Hotels International pour (12) millions d'euros,
- C. Les gains et pertes de change pour (7) millions d'euros.

Note 8. Dépréciations d'actifs

Les pertes de valeurs comptabilisées au cours des premiers semestres 2015 et 2016 se détaillent de la façon suivante :

En millions d'euros	Juin 2015	Juin 2016
Ecart d'acquisition	(2)	(5)
Immobilisations incorporelles	(0)	(0)
Immobilisations corporelles	(33)	(36)
Dépréciation d'actifs	(35)	(41)

B. HotellInvest

Le processus de test de dépréciation du pôle HotellInvest a lieu principalement sur le premier semestre. La définition des Unités Génératrices de Trésorerie et les méthodes de détermination de la valeur recouvrable sont présentées dans les principes comptables de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Pour le pôle HotelInvest, la valeur recouvrable est approchée en premier lieu par la juste valeur fondée sur un multiple normatif de l'excédent brut d'exploitation - ce dernier constitue l'hypothèse opérationnelle clef utilisée dans la valorisation.

Écarts d'acquisition :

Au 30 juin 2016, les dépréciations d'écarts d'acquisition correspondent principalement à la dépréciation de l'écart d'acquisition HotelInvest sur la zone Asie-Pacifique pour (5) millions d'euros dont (4) millions d'euros relatifs à des titres mis en équivalence.

Au 30 juin 2015, les dépréciations d'écarts d'acquisition correspondaient à la revue de la valorisation des hôtels en France pour (1) million d'euros et en Amérique du Sud pour (1) million d'euros. Les écarts d'acquisition alloués aux hôtels concernés ont été entièrement dépréciés.

Le scénario d'une variation simultanée et concordante dans son ampleur et sa tendance des sous-jacents macro-économiques de l'excédent brut d'exploitation pour tous les hôtels constitutifs d'UGT individuelles est hautement improbable et une analyse globale de sensibilité semblerait peu pertinente. En effet, les hôtels sont avant tout fortement dépendants de la zone géographique et de l'environnement dans lequel ils se situent. Toutefois, si la valeur comptable de certains hôtels devenait sensible nous donnerions une sensibilité pour les hôtels concernés.

Immobilisations corporelles :

En millions d'euros	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales	Total
Juin 2016	(12)	(5)	(1)	(12)	(6)	-	(36)

Juin 2015	(16)	(7)	(1)	(3)	(6)	-	(33)
-----------	------	-----	-----	-----	-----	---	------

Au 30 juin 2016, les dotations nettes aux provisions pour dépréciation d'actifs corporels concernant l'hôtellerie portent sur 133 hôtels pour un montant global de (36) millions d'euros et aucune reprise n'a été constatée.

Au 30 juin 2015, les dotations nettes aux provisions pour dépréciation d'actifs corporels concernant l'hôtellerie portaient sur 105 hôtels pour un montant global de (33) millions d'euros et aucune reprise significative n'avait été constatée.

B. HotelServices

En l'absence d'indices de pertes de valeur, le processus de test de dépréciation du pôle HotelServices aura lieu sur le second semestre 2016.

Note 9. Charges de restructuration

Les charges de restructuration comprennent principalement des coûts liés à des réorganisations au sein du Groupe. Elles se décomposent de la façon suivante :

En millions d'euros	Juin 2015	Juin 2016
Dotations/reprises des provisions pour restructuration	11	(3)
Coûts de restructuration	(15)	(15)
Charges de restructuration	(5)	(17)

En juin 2016, les charges de restructuration comprennent (11) millions d'euros liés à un plan de départ volontaire en France.

Note 10. Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier et des autres actifs

En millions d'euros	Juin 2015	Juin 2016
Plus ou moins-values de cessions	(2)	91
Provisions sur actifs hôteliers	(10)	9
Plus ou moins-values de cessions sur patrimoine hôtelier	(12)	101
Plus ou moins-values de cessions	(13)	(0)
Provisions	6	(3)
Gains/(pertes) non récurrents	(12)	(57)
Résultat de la gestion des autres actifs	(19)	(61)

Au 30 juin 2016, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprend notamment un produit de 76 millions d'euros relatif à la cession des activités Economique et Milieu de Gamme d'AccorHotels en Chine à Huazhu et un produit de 10 millions d'euros relatif à la cession d'un portefeuille de 84 hôtels à Grape Hospitality.

Au 30 juin 2016, le résultat de la gestion des autres actifs comprend notamment :

- des charges relatives à l'intégration du Groupe Fairmont, Raffles et Swissôtel pour un montant de (24) millions d'euros ;
- des charges relatives au déménagement des sièges parisiens pour (10) millions d'euros ;
- des charges pour divers litiges pour (26) millions d'euros.

Au 30 juin 2015, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprenait notamment une charge exceptionnelle de (7) millions d'euros dans le cadre de la renégociation d'un contrat de management en Autriche.

Au 30 juin 2015, le résultat de la gestion des autres actifs comprenait notamment :

- la dépréciation d'un droit au bail au Royaume-Uni pour (4) millions d'euros ;
- des provisions pour divers litiges pour (6) millions d'euros.

Note 11. Impôts sur les bénéfiques

Pour les comptes consolidés intermédiaires, la charge d'impôt (courante et différée) est calculée en appliquant au résultat avant impôt, quotes-parts de mises en équivalence et éléments non récurrents de la période le taux d'impôt moyen annuel estimé pour l'année fiscale en cours pour chaque entité ou groupe fiscal.

La charge d'impôt est ensuite ajustée des opérations propres au premier semestre.

Le taux d'impôt courant est supérieur au taux d'impôt théorique en vigueur en France de 34,43%, en raison principalement de l'absence d'activation d'impôt différé sur le résultat d'ensemble déficitaire de l'intégration fiscale française.

En millions d'euros	Juin 2015	Juin 2016
+ Résultat avant impôt et éléments non récurrents	239	143
- Quote-parts de mises en équivalence	8	0
= Résultat avant impôt et éléments non récurrents retraité	231	142
+ Impôt au compte de résultat	(67)	(39)
- Provision pour risque fiscal	1	4
- Impôt sur éléments non récurrents	5	9
= Impôt retraité	(73)	(52)
Impôt courant / Résultat avant impôt et éléments non récurrents retraité	31,5%	36,3%

Note 12. Ecart d'acquisition

La variation des écarts d'acquisition nets sur la période considérée s'analyse comme suit :

En millions d'euros

Valeurs nettes au 1^{er} janvier		697
Augmentation de la valeur brute et impact des entrées de périmètre	(1)	241
Cessions de l'exercice		(0)
Dépréciations	Note 8	(5)
Différence de conversion		(18)
Reclassements en immobilisations		-
Reclassements en actifs destinés à être cédés	Note 18	(0)
Reclassements et autres variations		(3)
Valeurs nettes en fin de période		911

- (a) L'augmentation des écarts d'acquisition provient essentiellement de l'acquisition de la société onefinestay pour 169 millions d'euros (voir note 3), de la prise de contrôle d'un Sofitel exploité sous contrat de management à Carthagène pour 26 millions d'euros, de l'acquisition de deux hôtels, dont un en développement, à Rio de Janeiro pour 24 millions.

Note 13. Immobilisations incorporelles

La variation des immobilisations incorporelles nettes sur la période considérée s'analyse comme suit :

En millions d'euros

Valeurs nettes au 1^{er} janvier	307
Acquisitions de la période	4
Immobilisations générées en interne	15
Entrées de périmètre	2
Dotations aux amortissements	(21)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	(0)
Cessions de la période	(2)
Différence de conversion	(5)
Reclassements en actifs destinés à être cédés	Note 18 3
Valeurs nettes en fin de période	304

Note 14. Immobilisations corporelles

La variation des immobilisations nettes sur la période considérée s'analyse comme suit :

En millions d'euros

Valeurs nettes au 1^{er} janvier	3 024
Rachats de portefeuilles	(1) 101
Investissements de la période	(2) 259
Dotations aux amortissements	(142)
Pertes de valeur comptabilisées en charges ou en résultat net des activités non conservées	Note 8 (36)
Différence de conversion	(29)
Cessions de la période	(6)
Reclassements en actifs destinés à être cédés	Note 18 (11)
Valeurs nettes en fin de période	3 161

La variation de la période s'élève à 137 millions d'euros.

- (1) Sur le premier semestre 2016, les rachats de portefeuille correspondent principalement au rachat des murs du Novotel Munich City pour 62 millions d'euros et de deux hôtels en Hongrie pour 28M€, et à l'acquisition d'un Sofitel exploité sous contrat de management à Carthagène pour 14 millions d'euros.
- (2) Sur le premier semestre 2016, les investissements portent sur des investissements de rénovations (81 millions d'euros) notamment en France et en Allemagne, et des investissements de construction (179 millions d'euros) notamment en Allemagne, en Hongrie et en France.

Note 15. Titres mis en équivalence

La variation de titres mis en équivalence se détaille de la façon suivante :

En millions d'euros

Part dans l'actif net des participations mises en équivalence au 1^{er} janvier	346
Part dans le résultat de la période	0
Dividendes versés	(3)
Effet des variations de périmètre	264
Effet des variations de change	(13)
Augmentation de capital	27
Autres	(0)
Part dans l'actif net des participations mises en équivalence au 30 juin 2016	621

La variation de la période comprend principalement 187 millions de titres Huazhu suite à la finalisation du partenariat en janvier 2016 (voir Note 3) et 62 millions d'euros liés à la prise de participation au sein de Grape Hospitality, 27 millions d'euros d'augmentations de capital (19 millions d'euros pour Risma liés au remboursement des obligations remboursables en actions et 6 millions d'euros liés à des projets de développement en Inde) et (13) millions d'euros d'impact d'écart de change, dont (7) millions relatifs au yuan chinois.

Note 16. Capitaux propres

Note 16.1 Evolution du capital

Le nombre d'actions en circulation au 30 juin 2016 et le nombre d'actions potentielles se détaillent de la façon suivante :

Nombre d'actions en circulation le 1er janvier 2016	235 352 425
Nombre d'actions issues des attributions d'actions sous conditions de performance	416 910
Nombre d'actions issues de la conversion des plans d'options de souscriptions d'actions	137 998
Nombre d'actions issues de versement de dividende en actions	2 048 461
Nombre d'actions en circulation au 30 juin 2016	237 955 794
Plan d'options de souscription d'actions	2 235 126
Actions sous conditions de performance accordées aux salariés	1 115 485
Nombre d'actions potentielles	241 306 405

Note 16.2. Résultat net dilué par action

Le nombre moyen d'actions au 30 juin 2016 avant et après dilution est calculé comme suit :

Nombre d'actions en circulation au 30 juin 2016	237 955 794
Effet de l'émission d'actions nouvelles sur le nombre moyen pondéré d'actions	(368 760)
Effet de la conversion de SOP sur le nombre moyen pondéré d'actions	(94 408)
Effet du versement de dividende sur le nombre moyen pondéré d'actions	(1 561 810)
Nombre moyen pondéré d'actions au 30 juin 2016	235 930 816

Le résultat net dilué par action se calcule donc comme suit :

En millions d'euros	Juin 2015	Juin 2016
Résultat Net Part du Groupe (activités poursuivies et activités non conservées)	91	74
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	(37)	(37)
Résultat Net Part du Groupe ajusté	53	37
Nombre moyen pondéré d'actions (en milliers)	233 450	235 931
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription (en milliers)	1 258	630
Nombre d'actions résultant des actions sous conditions de performance (en milliers)	507	484
Nombre moyen pondéré d'actions dilué (en milliers)	235 216	237 045
Résultat net par action (en euros)	0,23	0,16
Résultat net dilué par action (en euros)	0,23	0,16

Note 16.3. Différence de conversion

La variation de la différence de conversion Groupe de (60) millions d'euros entre le 31 décembre 2015 et le 30 juin 2016, s'explique principalement par la dépréciation de la livre anglaise pour (47) millions d'euros, du yuan chinois pour (21) millions d'euros, du dollar américain pour (15) millions d'euros, du zloty polonais pour (12) millions d'euros et par l'appréciation du réal brésilien pour 31 millions d'euros.

Note 16.4. Distribution de dividendes

Les dividendes distribués au titre des résultats réalisés au cours des exercices 2014 et 2015 s'élèvent à :

En euros	2014	2015
Dividende ordinaire par action	0,95	1,00

Les dividendes distribués ont été payés en partie en numéraire et en partie en actions.

Note 16.5. Avantages sur capitaux propres

PLAN D'ACTIONS SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE

Le 16 juin 2016, AccorHotels a octroyé à ses dirigeants et à ses salariés 504 500 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de trois ans sans période de conservation obligatoire et assorties de trois conditions de performance.

Les critères de performance sont le taux de marge sur EBIT (résultat d'exploitation) par rapport au budget, le free cash-flow hors cessions (trésorerie générée par l'activité courante du groupe diminuée des opérations de cessions et d'acquisitions et impactée par la variation du BFR courant) et un critère de performance externe pour les exercices 2016, 2017 et 2018. Le nombre d'actions acquises au titre de ces conditions sera fonction de la moyenne, sur les trois exercices de la période de mesure, du niveau d'atteinte constaté annuellement par rapport aux objectifs établis.

La juste valeur de ces rémunérations (15,5 millions d'euros au 16 juin 2016) est comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres. Cette juste valeur a été évaluée comme le cours d'ouverture de bourse à la date d'attribution moins la valeur actualisée des dividendes non versés multipliée par le nombre d'actions émises.

A fin Juin 2016, 0,2 million d'euros de charge a été comptabilisé pour ce plan.

CHARGES COMPTABILISEES AU TITRE DES AVANTAGES SUR INSTRUMENTS DE CAPITAL

La charge totale comptabilisée en résultat en contrepartie des capitaux propres au titre des avantages sur instruments de capital s'élève à 7,3 millions d'euros au 30 juin 2016, contre 5,6 millions d'euros au 30 juin 2015.

Note 16.6. Titres subordonnés à durée indéterminée

Le 30 juin 2014, AccorHotels a procédé avec succès au placement d'une émission obligataire hybride perpétuelle d'un montant de 900 millions d'euros.

En 2016, la rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée s'est élevée à 37 millions d'euros.

Note 17. Dettes financières et instruments financiers

Note 17.1. Analyse de la Dette Nette

Au 30 juin 2016, la décomposition de la dette financière nette entre dette brute et instruments financiers est la suivante :

En millions d'euros	31 décembre 2015 Valeur au bilan	Juin 2016 Valeur au bilan	Juin 2016 Juste valeur
DETTE FINANCIERE BRUTE :	2 855	2 966	3 187
Emprunts obligataires (1)	2 582	2 587	2 808
Dettes bancaires	123	123	123
Autres dettes	5	6	6
Dette brute	2 710	2 716	2 937
Engagements crédit-bail (long terme et court terme)	72	54	54
Engagements d'achat (put minoritaires)	10	62	62
Dérivés passif (2)	15	69	69
Autres dettes financières et banques	48	65	65
ACTIFS FINANCIERS COURANTS :	(3 050)	(2 455)	(2 456)
Titres de placement	(2 799)	(2 036)	(2 037)
Disponibilités	(156)	(269)	(269)
Autres	(87)	(135)	(135)
Instruments dérivés actifs (2)	(8)	(15)	(15)
DETTE NETTE	(194)	511	731

- La juste valeur des obligations cotées correspond à la valeur de marché publiée à la date de clôture sur le site de la Bourse du Luxembourg et Bloomberg (technique de valorisation de niveau 1 selon IFRS 13).
- La juste valeur des contrats de change à terme et des swaps de taux d'intérêt et de devises a été actualisée en utilisant les prix de marché que le Groupe devrait payer ou recevoir pour dénouer ces contrats (technique de valorisation de niveau 2 selon IFRS 13).

Au 30 juin 2016, la valeur des titres de placement est la suivante :

En millions d'euros	31 décembre 2015 Valeur au bilan	30 juin 2016 Valeur au bilan	30 juin 2016 Juste valeur
Dépôts bancaires (a)	(1 533)	(1 064)	(1 064)
Sicav et Fonds Communs de Placement à moins de 3 mois (*) (b)	(1 266)	(972)	(973)
Autres (Intérêts courus)	-	-	-
Total des titres de placement	(2 799)	(2 036)	(2 037)

(*) La juste valeur des SICAV et FCP correspond à leur valeur liquidative (technique de valorisation de niveau 1 selon IFRS 13).

- (a) Prêts et créances émis par le Groupe
(b) Actifs financiers disponibles à la vente

AccorHotels n'a réalisé aucun transfert de niveaux de juste valeur sur le premier semestre 2016.

Note 17.2. Dette financière brute par devise et par échéance

Au 30 Juin 2016, la décomposition de la dette financière brute par devise avant et après opérations de couverture est la suivante :

En millions d'euros	Avant opérations de couverture			Après opérations de couverture		
	Dette totale			Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
Euro	2 414	2,97%	89%	2 246	2,97%	83%
Franc suisse	147	1,72%	5%	197	1,73%	7%
Zloty polonais	99	2,69%	4%	99	2,69%	4%
Livre sterling	-	-	-	80	0,54%	3%
Yen japonais	-	-	-	37	-0,03%	1%
Roupie mauricienne	24	7,68%	1%	24	7,68%	1%
Autres devises	32	7,93%	1%	33	7,73%	1%
Dette brute	2 716	2,94%	100%	2 716	2,85%	100%

Au 30 juin 2016, l'échéancier de la dette financière brute est le suivant :

En millions d'euros	Déc. 2015	Juin 2016
Année N + 1	110	491
Année N + 2	633	272
Année N + 3	16	365
Année N + 4	350	119
Année N + 5	119	967
Année N + 6	908	232
Au-delà	719	520
Total dettes financières brutes	2 855	2 966

Une présentation d'un échéancier sur le long terme se trouve être la présentation la plus pertinente en matière d'analyse de liquidité. Dans cette présentation, tous les comptes de produits dérivés sont classés à court terme. Les emprunts et les placements en devises ont été convertis aux cours de clôture.

Au 30 juin 2016, AccorHotels bénéficie d'une ligne de crédit confirmée long terme non utilisée, pour un montant de 1 800 millions d'euros ayant une échéance en juin 2019.

Note 18. Actifs et passifs destinés à être cédés

Les actifs et passifs destinés à être cédés se détaillent de la façon suivante :

En millions d'euros		Déc. 2015	Juin 2016
Services à bord des trains		12	11
France	(1)	49	2
Espagne	(1)	23	7
Autriche	(1)	15	(0)
Italie	(1)	12	-
Belgique	(1)	9	-
Allemagne	(1)	5	0
Pays-Bas	(1)	2	-
Portugal	(1)	1	0
Chine	(2)	47	1
Colombie	(3)	11	-
Royaume-Uni		4	1
Autres		18	14
Total Actifs non courants destinés à être cédés		195	24
Total Actifs classés en "Actifs destinés à être cédés"		208	36
Services à bord des trains		(8)	(8)
Passifs relatifs aux Groupes d'actifs destinés à être cédés		(10)	(2)
Total Passifs classés en "Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés"		(19)	(10)

En application de la norme IFRS 5, l'ensemble de ces actifs ont été reclassés en actifs destinés à être cédés pour un montant égal au plus faible de leur valeur nette comptable et de leur juste valeur diminuée des coûts de la vente.

- (1) En 2015, 85 hôtels ont été reclassés en actifs destinés à être cédés pour un total de 114 millions d'euros en vue de leur cession à Grape Hospitality : 61 hôtels en France pour 48 millions d'euros, 9 en Espagne pour 23 millions d'euros, 4 en Autriche pour 15 millions d'euros, 3 en Italie pour 12 millions d'euros, 4 en Belgique pour 9 millions d'euros, 1 en Allemagne pour 4 millions d'euros, 1 aux Pays-Bas pour 2 millions d'euros et 2 au Portugal pour 1 million d'euros. Au 30 juin 2016, AccorHotels a cédé 84 de ces 85 fonds de commerce ainsi que les murs de 27 des 28 hôtels détenus en propre (cf. Note 3). Un hôtel en Espagne dont la cession est prévue au troisième trimestre 2016 reste classé en actifs destinés à être cédés au 30 juin 2016.
- (2) En 2014, dans le cadre du partenariat avec Huazhu, le Groupe s'était accordé sur la cession de douze hôtels ibis en Chine (cf. Note 3). Au 31 décembre 2015, ces hôtels étaient toujours reclassés en actifs destinés à être cédés, pour une valeur nette comptable de 46 millions d'euros. Leur cession a été réalisée en janvier 2016.
- (3) Au 31 décembre 2015, l'ibis Carthagène a été reclassé en actifs destinés à être cédés. La cession en *sale & management back* a été réalisée en mars 2016

Note 19. Provisions

Avantages post emploi et autres avantages à long terme au personnel

Dans le cadre de l'élaboration des comptes semestriels, le montant de l'engagement au titre des avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme est calculé en projetant sur un semestre l'engagement au 31 décembre 2015, compte tenu des prestations versées et des mouvements sur les actifs de couverture.

Sauf événement particulier ou variation significative des hypothèses actuarielles au cours de la période, il n'est procédé à aucune évaluation actuarielle pour l'élaboration des comptes semestriels.

Au 30 juin 2016, la provision pour retraites a été ajustée en contrepartie des capitaux propres suite à un changement de taux d'actualisation sur la zone euro et en Suisse (augmentation de 16 millions d'euros) et à la suppression d'une taxe sur les retraites de certains régimes à prestations définies sur les Structures Mondiales (baisse de 8 millions d'euros). De plus, la provision a été augmentée de 10 millions d'euros suite à une modification de convention collective en France.

Variation des provisions

La variation du poste des provisions à caractère non courant et courant, entre le 31 décembre 2015 et le 30 juin 2016, est constituée des éléments suivants :

En millions d'euros	Déc. 2015	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	Juin 2016
Provisions pour retraites	120	9	17	(5)	(1)	0	0	140
Provisions pour primes de fidélité	19	-	1	(1)	(0)	(0)	(0)	19
Provisions pour litiges et autres	2	-	2	-	(0)	(0)	(1)	3
TOTAL PROVISIONS A CARACTERE NON COURANT	142	9	20	(6)	(1)	0	(1)	162
Provisions fiscales	28	-	0	(4)	(0)	0	0	25
Provisions pour restructurations	17	-	12	(7)	(2)	0	1	21
Provisions pour litiges et autres	127	-	22	(22)	(14)	1	0	115
TOTAL PROVISIONS A CARACTERE COURANT	173	-	33	(33)	(16)	2	1	161

Note 20. Réconciliation de marge brute d'autofinancement

En millions d'euros	Jun 2015	Jun 2016
Résultat net consolidé, part du Groupe (activités poursuivies)	91	74
Part des minoritaires (activités poursuivies)	11	10
Amortissements et variation des provisions d'exploitation	176	170
Résultats des mises en équivalence nets des dividendes reçus	1	2
Impôts différés	(5)	(34)
Variation des provisions financières, pour impôt et sur gestion du patrimoine	(2)	3
Dépréciations d'actifs	35	41
Marge brute d'autofinancement des activités non conservées	(1)	(1)
Marge Brute d'Autofinancement (y compris éléments non récurrents)	307	267
(Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs	15	(91)
(Gains)/Pertes non récurrents (y compris frais de restructuration et impôt exceptionnel) (*)	43	145
Éléments non récurrents des activités non conservées	0	0
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante	364	320

(*) Le résultat financier est désormais séparé entre le coût de l'endettement financier net (inclus dans la Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante) et les autres produits et charges financiers (inclus dans les gains (pertes) non récurrents).

Note 21. Variation du Besoin en Fonds de Roulement

La variation du besoin en fonds de roulement (BFR) se décompose de la façon suivante :

En millions d'euros	Déc. 2015	Jun 2016	Variation
Stocks	37	28	(9)
Clients	432	477	46
Autres tiers actifs	471	474	3
BFR Actif	940	979	39
Fournisseurs	736	712	(24)
Autres tiers passif	1 012	1 005	(7)
BFR Passif	1 748	1 717	(31)
BFR net	808	738	(70)

La variation du besoin en fonds de roulement est principalement liée aux opérations courantes pour (88) millions d'euros et à la différence de conversion pour (9) millions d'euros.

Note 22. Investissements sur actifs existants et investissements de développement

Détail des investissements sur actifs existants

En millions d'euros	Juin 2015	Juin 2016
HOTELSERVICES	15	19
HOTELINVEST	47	64
HOLDING/ELIMINATIONS	2	14
Investissements sur actifs existants	64	97

Détail des investissements de développement hors activités non conservées

En millions d'euros	Juin 2015	Juin 2016
HOTELSERVICES	17	336
HOTELINVEST	101	393
HOLDING/ELIMINATIONS	0	-
Investissements de développement	118	729

Au 30 juin 2016, les principaux investissements de développement d'HotelServices concernent :

- (a) L'acquisition de la société onefinestay pour 162 millions d'euros (y compris un écart d'acquisition provisoire de 169 millions d'euros et d'autres éléments d'actif et de passif pour (7) millions d'euros),
- (b) La prise de participation complémentaire dans Huazhu, soit 9% pour 153 millions d'euros,
- (c) L'acquisition de 30% d'Oasis collections et de 49% de Squarebreak pour 14 millions d'euros.

Au 30 juin 2016, les principaux investissements de développement d'HotelInvest concernent :

- (d) La prise de participation dans Grape Hospitality pour 68 millions d'euros (dont 62 millions d'euros de titres mis en équivalence et 7 millions d'euros de prêt long terme),
- (e) L'acquisition du Novotel Munich City pour 56 millions d'euros ainsi que de 2 ibis et de 1 ibis *budget* en Allemagne pour 59 millions d'euros,
- (f) Le rachat de 1 Novotel, de 1 Sofitel et de 2 ibis en France pour 59 millions d'euros,
- (g) L'acquisition de deux hôtels dont un en développement, à Rio de Janeiro pour 28 millions d'euros,
- (h) Le rachat de deux hôtels en Hongrie pour 28 millions d'euros,
- (i) Le remboursement des obligations remboursables en actions Risma pour 19M€.

Au 30 juin 2015, les principaux investissements de développement d'HotelInvest concernaient :

- (j) Le financement des projets de développement en Inde pour 12 millions d'euros par le biais des participations mises en équivalence,
- (k) La construction du Novotel London Canary Wharf pour 11 millions d'euros,
- (l) Le développement des Novotel et ibis Munich Arnulfstrasse pour 10 millions d'euros.

Note 23. Litiges et engagements hors bilan

Note 23.1. Litiges

L'évolution principale des litiges au 30 juin 2016 concerne le contrôle fiscal CIWLT :

Au terme d'un contrôle fiscal de l'exercice 2003 de la succursale en France de la Compagnie Internationale des Wagons Lits et du Tourisme (CIWLT), société de droit belge, filiale à 99,78 % de Accor SA, l'administration fiscale a considéré que la société CIWLT disposait de son siège de direction en France et non en Belgique.

A ce titre, l'administration fiscale française a intégré dans les résultats taxables en France de cet exercice, le résultat de la société CIWLT, ce qu'a contesté la société CIWLT devant les juridictions françaises compétentes.

Le paiement des droits et pénalités, soit 17,5 millions d'euros, est intervenu en juillet 2011, les intérêts de retard, soit 2,7 millions d'euros ont été acquittés en août 2011. Les sommes ont été comptabilisées à l'actif de l'état de la situation financière et cette créance a été intégralement provisionnée en 2011. A la suite de l'arrêt défavorable à la société CIWLT de la Cour administrative d'appel de Versailles rendu le 21 mai 2013, la société s'est pourvue en cassation devant le Conseil d'Etat en août 2013.

Le conseil d'Etat a rendu sa décision dans un arrêt du 7 mars 2016 en rejetant le pourvoi en cassation présenté par la société CIWLT. Cette décision défavorable clos définitivement ce contentieux, sans impact sur le résultat la créance ayant été intégralement provisionnée.

Note 23.2. Engagements hors bilan

Les principales évolutions des engagements liés à des cessions ou acquisitions de titres sont présentées dans la note relative aux faits marquants.

Les engagements hors bilan donnés du groupe ont diminué de 196 millions d'euros au cours du premier semestre 2016. La variation par nature se présente ainsi :

En millions d'euros

Engagements hors bilan donnés décembre 2015	924
Engagements diminuant la liquidité des actifs	(12)
Engagements de travaux	(11)
Engagements d'achat (1)	(162)
Autres garanties données augmentant la dette	(10)
Engagements donnés pour exploitation des opérations courantes	(1)
Engagements hors bilan donnés juin 2016	727

- La variation des engagements d'achats est en lien avec les investissements de développement (cf. note 22) et se présente de la manière suivante :
 - Reprise des engagements dans le cadre du protocole d'accord avec le Groupe Invesco pour l'acquisition du Novotel Munich City, de 1 ibis et de 1 Mercure en Allemagne : 90 millions d'euros,
 - Reprise des engagements donnés au titre des protocoles Foncière des Murs et Axa : 39 millions d'euros,
 - Reprise des engagements relatifs à l'acquisition de 80% de la société Compagnie Hôtelière du Brésil détenant 2 établissements à Rio de Janeiro : 32 millions d'euros,
 - Reprise partielle de l'engagement sur un contrat de promotion immobilière pour la construction de l'hôtel ibis Canning Town au Royaume-Uni : 7 millions d'euros.

Les engagements hors bilan reçus sont en nature et en montant comparables aux engagements présentés dans les notes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2015.

Note 24. Parties liées

Les principales parties liées sont les entreprises associées, les membres du Comité Exécutif et les membres du Conseil d'Administration.

Au cours du premier semestre 2016, dans le cadre de la cession d'un portefeuille de 85 hôtels en Europe à la société Grape Hospitality, société contrôlée par Eurazéo et intégrée en mise en équivalence à 30% dans les comptes du Groupe (voir Note 3), une convention règlementée a été conclue avec Eurazéo, ayant pour objet :

- La souscription par Accor, directement ou indirectement, de 30% du capital social de la société Grape Hospitality Holding ;
- La conclusion d'un pacte d'actionnaires entre Accor et Eurazéo en leurs qualités d'associés de la société Grape Hospitality Holding ;
- La cession par Accor à la société Grape Hospitality Holding de 85 hôtels ;
- La conclusion de contrats de franchise pour la poursuite de l'exploitation des hôtels ainsi cédés sous les marques AccorHotels ;
- Un porte-fort d'Accor du respect par les filiales d'Accor parties au Protocole d'Accord Cadre de leurs obligations aux termes dudit Protocole.

Note 25. Evénements post clôture

A. Finalisation de l'acquisition des trois marques de luxe Fairmont, Raffles et Swissôtel

Suite au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Mixte du 12 juillet 2016, AccorHotels a annoncé le rachat définitif de FRHI Hotels & Resorts (FRHI) et de ses trois prestigieuses marques de luxe, Fairmont, Raffles et Swissôtel. Cette acquisition positionne AccorHotels parmi les leaders mondiaux de l'hôtellerie de luxe et permet au Groupe d'accroître son potentiel de croissance et de rentabilité sur le long terme, tout en renforçant considérablement sa présence en Amérique du Nord, marché le plus influent au monde sur ce segment.

La transaction s'est soldée par un paiement en numéraire de 840 millions de dollars (757 millions d'euros au cours de change du 12 juillet) et l'émission de 46,7 millions d'actions AccorHotels en rémunération de l'apport des titres de FRHI (environ 1 732 millions d'euros au cours d'ouverture le 12 juillet 2016 de 37,090 euros). Par ailleurs, début janvier 2016, AccorHotels a souscrit à des instruments financiers pour couvrir les risques d'évolution défavorable du taux euro / dollar pour le montant global de 840 millions de dollars. La variation de juste valeur de ces instruments a impacté le compte de résultat pour (12) millions d'euros au 30 juin 2016, et (13) millions d'euros seront intégrés à la contrepartie transférée pour l'acquisition de FRHI.

La transaction confère à QIA et KHC des parts respectives de 10,4% et 5,8% du capital social de AccorHotels. Deux représentants de QIA et un représentant de KHC ont été nommés au Conseil d'Administration.

AccorHotels prévoit de dégager environ 65 millions d'euros de synergies de revenus et de coûts à travers la combinaison des marques, la maximisation du résultat des hôtels, l'efficacité accrue des actions marketing, ventes et canaux de distribution ainsi que l'optimisation des coûts de support. Des améliorations significatives seront également apportées en ce qui concerne les données clients grâce à l'intégration de la clientèle de FRHI qui comprend trois millions de porteurs de cartes de fidélité, dont 75% se trouvent en Amérique du Nord.

La grande majorité des 154 hôtels & resorts (dont 40 sont en développement) et des 56 000 chambres de Fairmont, Raffles et Swissôtel, répartis sur 34 pays et 5 continents, sera exploitée au titre de contrats de gestion à long terme d'une durée moyenne de 30 ans ; six hôtels sont exploités en contrat de location et un hôtel est détenu en pleine propriété. Les marques Fairmont, Raffles et Swissôtel emploient plus de 45 000 collaborateurs dans le monde entier. De plus amples informations sont disponibles au sein du Document E déposé à l'AMF le 17 juin 2016 et disponible sur le site internet accor.com.

Pour accompagner cette acquisition, et plus largement la stratégie visant à renforcer les activités du Groupe sur le segment Luxe, Chris Cahill rejoint AccorHotels en tant que Directeur Général Marques Luxe, membre du Comité Exécutif.

B. AccorHotels engage un projet de filialisation de HotelInvest

Après 3 ans de transformation qui ont permis de développer deux lignes de métiers structurées et complémentaires avec des performances records, AccorHotels annonce un projet de filialisation d'HotelInvest. Le lancement de ce projet a été entériné le 12 juillet par le Conseil d'administration d'AccorHotels. Il sera soumis aux instances représentatives du personnel concernées, ainsi qu'à l'approbation des organes sociaux d'AccorHotels, dont le Conseil d'Administration et l'assemblée générale des actionnaires. La réalisation de ce projet devrait intervenir d'ici la fin du premier semestre 2017.

L'objectif de ce projet est de doter AccorHotels de moyens financiers renforcés pour accélérer sa croissance, en permettant à terme l'ouverture de la majorité du capital d'HotelInvest à des investisseurs tiers via cette structure juridique. Ces marges de manœuvre complémentaires seraient utilisées pour développer les 2 métiers de AccorHotels, saisir de nouvelles opportunités de croissance et maximiser ainsi la valeur globale du Groupe.

C. Négociations exclusives pour l'acquisition de John Paul

Le 27 juillet 2016, Accor a annoncé avoir entamé des négociations exclusives pour l'acquisition de la société John Paul, leader mondial des services de relation client premium et de fidélisation des salariés. L'acquisition est envisagée pour 150 millions de dollars en valeur d'entreprise, AccorHotels devrait en acquérir 80% ; David Amsellem en détiendra 20% et restera Président-directeur général de John Paul.

Cela marque un nouveau jalon essentiel dans la transformation d'AccorHotels en véritable compagnon de voyage fournissant des services innovants aux voyageurs tout au long de leur parcours. John Paul regroupe plus de 1000 collaborateurs réputés pour leur savoir-faire et leur talent sur les cinq continents. Issus des palaces les plus prestigieux à travers le monde, les concierges sont disponibles 24 heures sur 24, tous les jours de la semaine et partout dans le monde, pour répondre aux moindres désirs des clients, du plus basique au plus complexe.

Doté d'un puissant logiciel de CRM (Customer Relationship Management), d'une plateforme de gestion de datas intégrant le profilage comportemental et la personnalisation à 360°, et disposant d'un réseau de plus de 50 000 partenaires dans 50 pays, John Paul propose les solutions de fidélisation les plus complètes et les plus englobantes à des entreprises et des marques de prestige dans les secteurs de la finance, de l'automobile, du voyage, de la santé, de l'industrie pharmaceutique, du luxe, etc.

**Rapport des
commissaires aux
comptes sur
l'information
financière
semestrielle**

ERNST & YOUNG et Autres

1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie - Paris-La Défense

DELOITTE & ASSOCIES

185, avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

ACCOR

Société Anonyme
82, rue Henri Farman
92130 Issy-les-Moulineaux

Rapport des Commissaires aux comptes sur l'information financière semestrielle

Période du 1^{er} janvier au 30 juin 2016

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale et en application de l'article L. 451-1-2 III du Code monétaire et financier, nous avons procédé à :

- l'examen limité des comptes consolidés semestriels résumés de la société Accor, relatifs à la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2016, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la vérification des informations données dans le rapport semestriel d'activité.

Ces comptes consolidés semestriels résumés ont été établis sous la responsabilité de votre Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre examen limité, d'exprimer notre conclusion sur ces comptes.

1. Conclusion sur les comptes

Nous avons effectué notre examen limité selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Un examen limité consiste essentiellement à s'entretenir avec les membres de la direction en charge des aspects comptables et financiers et à mettre en œuvre des procédures analytiques. Ces travaux sont moins étendus que ceux requis pour un audit effectué selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. En conséquence, l'assurance que les comptes, pris dans leur ensemble, ne comportent pas d'anomalies significatives, obtenue dans le cadre d'un examen limité est une assurance modérée, moins élevée que celle obtenue dans le cadre d'un audit.

Sur la base de notre examen limité, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause la conformité des comptes consolidés semestriels résumés avec la norme IAS 34 – norme du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne relative à l'information financière intermédiaire.

2. Vérification spécifique

Nous avons également procédé à la vérification des informations données dans le rapport semestriel d'activité commentant les comptes consolidés semestriels résumés sur lesquels a porté notre examen limité.

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

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 28 juillet 2016

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

DELOITTE & ASSOCIES

Jacques PIERRES

David DUPONT-NOEL

Attestation du responsable du rapport financier semestriel

Attestation du responsable du rapport financier semestriel 2016

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes consolidés résumés pour le semestre écoulé sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport semestriel d'activité présente un tableau fidèle des événements importants survenus pendant les six premiers mois de l'exercice et de leur incidence sur les comptes semestriels, une description des principaux risques et des principales incertitudes pour les six mois restants de l'exercice ainsi que des principales transactions entre parties liées.

Fait à Paris, le 28 juillet 2016

Sébastien Bazin
Président-directeur général