

COMPTES CONSOLIDES ET ANNEXES

➤ Compte de résultat consolidé	p. 2
➤ Etat du résultat global consolidé	p. 3
➤ Etat de la situation financière	p. 4
➤ Tableau des flux de trésorerie	p. 6
➤ Variations des capitaux propres consolidés	p. 7
➤ Notes annexes aux comptes consolidés	p. 9

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.

➤ Compte de résultat consolidé

En millions d'euros	Notes	2015 (*)	2016
CHIFFRE D'AFFAIRES OPERATIONNEL	4	1 368	1 603
Charges d'exploitation	5	(805)	(998)
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	4	564	604
Loyers	5	(114)	(110)
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	4	450	494
Amortissements et provisions	6	(80)	(105)
RESULTAT D'EXPLOITATION	4	370	389
Résultat financier	7	(70)	(117)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	15	8	6
RESULTAT AVANT IMPOT ET ELEMENTS NON RECURRENTS DONT RESULTAT FINANCIER		308	278
Produits et charges non récurrents	8	(93)	(110)
RESULTAT OPERATIONNEL AVANT IMPOT DONT RESULTAT FINANCIER		215	169
Impôts	9	(59)	4
RESULTAT NET DES ACTIVITES POURSUIVIES		155	172
Résultat Net des activités non poursuivies	3	116	127
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE		271	299
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités poursuivies		134	143
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités non poursuivies		110	123
Résultat Net Part du Groupe		244	265
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités poursuivies		21	30
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités non poursuivies		6	4
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires		27	33
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	18	234 387	259 054
RESULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION (en euros)		0,88	0,88
Résultat net dilué par action (en euros)	18	0,88	0,88
Résultat Net Part du Groupe par action des activités poursuivies (en euros)		0,41	0,41
Résultat Net dilué Part du Groupe par action des activités poursuivies (en euros)		0,41	0,41
Résultat Net Part du Groupe par action des activités non poursuivies (en euros)		0,47	0,47
Résultat Net dilué Part du Groupe par action des activités non poursuivies (en euros)		0,47	0,47

(*) En application de la norme IFRS 5, les Etats Financiers 2015 ont été retraités par rapport aux données publiées l'année précédente. Les impacts de ces retraitements sont présentés en Note 33.

➤ Etat du résultat global consolidé

En millions d'euros		2015 (*)	2016
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE		271	299
Différences de conversion		12	109
Partie efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture		(3)	2
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente		12	(14)
Eléments recyclables relatifs aux activités non poursuivies	3	(15)	30
<i>Eléments recyclables ultérieurement en résultat</i>		6	128
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies		(9)	(3)
Eléments non recyclables relatifs aux activités non poursuivies	3	(0)	(2)
<i>Eléments non recyclables en résultat</i>		(9)	(5)
Eléments du résultat global après impôt	20	(3)	122
RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE		268	421
Résultat global consolidé Part du Groupe		241	396
Résultat global consolidé Part des Intérêts Minoritaires		27	26

(*) En application de la norme IFRS 5, les Etats Financiers 2015 ont été retraités par rapport aux données publiées l'année précédente. Les impacts de ces retraitements sont présentés en Note 33.

► Etat de la situation financière

Actif

ACTIF En millions d'euros	Notes	Déc. 2015	Déc. 2016
ECARTS D'ACQUISITION	10	697	1 496
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	11	307	2 401
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	12	3 024	562
Prêts long terme	14	118	77
Titres mis en équivalence	15	346	596
Actifs financiers non courants	16	191	171
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIERES		654	844
Actifs d'impôts différés	9	73	233
Autres actifs non courants	23	-	9
TOTAL ACTIF NON COURANT		4 756	5 545
Stocks	17 & 24	37	8
Clients	17 & 24	432	374
Autres tiers	17 & 24	471	252
Créances sur cessions d'actifs à court terme	21	44	24
Prêts à court terme	21	43	19
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21	2 963	1 184
TOTAL ACTIF COURANT		3 990	1 861
Actifs destinés à être cédés	3	208	4 457
TOTAL ACTIF		8 953	11 864

Passif

PASSIF En millions d'euros	Notes	Déc. 2015	Déc. 2016
Capital		706	854
Primes et réserves		1 925	3 651
Résultat de l'exercice		244	265
Capitaux propres part Groupe attribuable aux actionnaires ordinaires		2 875	4 771
Titres subordonnés à durée indéterminée	18	887	887
CAPITAUX PROPRES PART GROUPE		3 762	5 658
Intérêts minoritaires	19	225	267
CAPITAUX PROPRES	18	3 987	5 925
Autres dettes financières à long terme	21	2 692	2 175
Endettement lié à des locations financement long terme	21	53	1
Passifs d'impôts différés	9	29	599
Provisions à caractère non courant	23	142	133
TOTAL PASSIF NON COURANT		2 916	2 907
Fournisseurs	17 & 24	736	384
Autres tiers et impôt société	17 & 24	1 012	587
Provisions à caractère courant	23	173	151
Dettes financières à court terme	21	91	681
Banques et dérivés passif	21	19	51
TOTAL PASSIF COURANT		2 031	1 855
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	3	19	1 177
TOTAL PASSIF		8 953	11 864

➤ Tableau des flux de trésorerie

En millions d'euros	Notes	2015 (*)	2016
+ Excédent Brut d'Exploitation	4	450	494
+ Coût de l'endettement financier net (**)	7	(70)	(70)
+ Impôts sur les sociétés payés		(78)	(86)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE		16	20
- Annulation des provisions financières et impôts non récurrents		13	9
+ Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence		15	12
+ Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante des activités non poursuivies	3	469	488
= Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante		814	867
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	24	60	2
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant des activités non poursuivies	3	11	(90)
= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles		886	779
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents) (**)		(69)	(217)
+ Eléments non courants des activités non poursuivies	3	(32)	(54)
= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)		785	508
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	25	(72)	(137)
- Décaissements liés à des Investissements de développement	25	(189)	(3 067)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		35	158
+ Flux de Trésorerie liés aux investissements / désinvestissements des activités non poursuivies	3	(53)	(692)
= Flux de Trésorerie liés aux investissements / désinvestissements (B)		(280)	(3 738)
+ Augmentation de capital		52	1 733
- Dividendes payés		(171)	(176)
- Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée		(37)	(37)
- Remboursement de la dette long terme		(684)	(14)
+ Nouveaux emprunts long terme		657	184
= Augmentation (Diminution) de la Dette Long Terme		(27)	170
+ Variation des dettes financières court terme		(21)	(23)
+ Flux de Trésorerie des activités de financement des activités non poursuivies	3	(26)	10
= Flux de Trésorerie des activités de financement (C)		(230)	1 677
+ Différence de conversion (D)		2	(23)
+ Différence de conversion des activités non poursuivies (D)	3	(12)	67
= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)		266	(1 509)
- Trésorerie ouverture		2 677	2 944
- Retraitements de juste valeur sur trésorerie		-	(11)
- Reclassement de la trésorerie de clôture des activités non poursuivies		-	(292)
- Variation de trésorerie des activités non poursuivies		1	1
+ Trésorerie clôture		2 944	1 133
= Variation de trésorerie		266	(1 509)

(*) En application de la norme IFRS 5, les Etats Financiers 2015 ont été retraités par rapport aux données publiées l'année précédente. Les impacts de ces retraitements sont présentés en Note 33.

(**) 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	234 645	1	-	-	-	-	-	(1)	0	-	0
- Levées d'options de souscription d'actions	1 911 904	6	47	-	-	-	-	-	52	0	52
- Annulation d'actions d'autocontrôle		(0)	(1)	-	-	-	-	-	(1)	-	(1)
Titres subordonnés à durée indéterminée			-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée								(37)	(37)	-	(37)
Dividendes distribués	1 369 477	4	59	-	-	-	-	(222)	(159)	(15)	(174)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	14	-	14	-	14
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	0	-	(5)	(5)	1	(4)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(3)	10	(9)	-	(0)	(3)	(0)	(3)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	244	244	27	271
Résultat net et autres éléments du résultat global	-	-	-	(3)	10	(9)	-	244	241	27	268
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)	(0)	-	(0)
- Levées d'options de souscription d'actions	249 874	1	5	-	-	-	-	-	6	-	6
- Apport acquisition FRHI	46 700 000	140	1 586	-	-	-	-	-	1 726	-	1 726
- Annulation d'actions d'autocontrôle		0	2	-	-	-	-	-	2	-	2
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée								(37)	(37)	-	(37)
Dividendes distribués	2 048 461	6	65	-	-	-	-	(236)	(165)	(18)	(182)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	14	-	14	-	14
Variations de périmètre	-	-	-	1	-	(16)	-	(31)	(46)	34	(12)
Autres éléments du résultat global	-	-	(89)	147	(12)	(5)	-	89	130	(7)	123
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	265	265	33	299
Résultat net et autres éléments du résultat global	-	-	(89)	147	(12)	(5)	-	355	396	26	422
31 décembre 2016	284 767 670	854	2 823	108	(7)	(88)	199	1 769	5 658	267	5 925

Notes annexes aux comptes consolidés

Note 1. Faits marquants et changements de périmètre	9
Note 2. Principes comptables.....	15
Note 3. Actifs destinés à être cédés et activités non poursuivies	30
Note 4. Segments opérationnels	34
Note 5. Charges d'exploitation	43
Note 6. Détail des amortissements et provisions	44
Note 7. Résultat financier	45
Note 8. Produits et charges non récurrents	47
Note 9. Impôts sur les bénéfiques	48
Note 10. Ecart d'acquisition	52
Note 11. Immobilisations incorporelles.....	53
Note 12. Immobilisations corporelles	55
Note 13. Tests de dépréciation.....	57
Note 14. Prêts long terme	59
Note 15. Participation dans les entreprises associées et co-entreprises.....	60
Note 16. Actifs financiers non courants	62
Note 17. Comptes de tiers actifs et passifs	63
Note 18. Capitaux propres	65
Note 19. Minoritaires.....	70
Note 20. Résultat Global	72
Note 21. Analyse des dettes financières par devises et échéances	73
Note 22. Analyse des actifs et des passifs financiers.....	78
Note 23. Provisions	79
Note 24. Variation du Besoin en Fonds de Roulement.....	85
Note 25. Investissements sur actifs existants et de développement	86
Note 26. Litiges.....	87
Note 27. Engagements hors bilan	89
Note 28. Principales filiales et participation	91
Note 29. Parties liées	92
Note 30. Rémunérations des dirigeants.....	94
Note 31. Honoraires des commissaires aux comptes.....	95
Note 32. Evénements postérieurs à la clôture	96
Note 33. Retraitement de l'information comparative	97

► Notes annexes aux comptes consolidés

Les comptes consolidés du Groupe AccorHotels au 31 décembre 2016 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 21 février 2017.

Note 1. Faits marquants et changements de périmètre

A. Projet de filialisation et de cession de HotellInvest

Présentation du projet

En 2013, AccorHotels a engagé une réorganisation de ses activités visant à structurer son modèle économique autour de deux pôles stratégiques, HotelServices (activité de gestionnaire hôtelier et franchiseur) et HotellInvest (activité de propriétaire exploitant).

Le 12 juillet 2016, après 3 années de transformation qui ont permis de bâtir un modèle économique plus performant, le Groupe a annoncé un projet de filialisation et d'ouverture du capital de l'activité d'HotellInvest à des investisseurs tiers. L'objectif de ce projet est de doter AccorHotels de moyens financiers renforcés pour accélérer sa croissance, saisir de nouvelles opportunités de développement et maximiser ainsi la valeur globale du Groupe.

Début décembre 2016, AccorHotels a engagé un processus de négociations avec des investisseurs potentiels visant à céder une part majoritaire du capital du nouvel ensemble qui sera formé (dénommé ci-après « Booster »). A l'issue de l'opération, le Groupe deviendra actionnaire minoritaire de Booster tout en maintenant des relations d'affaires avec ce dernier. AccorHotels demeurera le gestionnaire privilégié des hôtels exploités par Booster et restera propriétaire des marques, dont l'usage sera concédé aux hôtels dans le cadre de contrats de gestion.

Le projet nécessite la mise en œuvre d'opérations de restructurations juridiques internes afin de détourner les entités du Groupe ayant une activité opérationnelle mixte (HotelServices / HotellInvest) et d'apporter les activités d'HotellInvest à une entité holding existante. Le périmètre de cession comprend l'ensemble des hôtels exploités par HotellInvest, à l'exception de ceux exploités en Europe de l'Est et de certains hôtels au Brésil exploités en contrat de location variable sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation, qui sont considérés comme non compatibles avec la stratégie de propriétaire exploitant. Au 31 décembre 2016, AccorHotels a initié la mise en œuvre de ce plan de restructuration dans certaines juridictions. Les opérations juridiques vont se poursuivre au cours du premier semestre 2017. En France, elles se traduiront notamment par un transfert par Accor SA de sa branche complète d'activité HotellInvest par voie d'apport partiel d'actifs soumis au régime des scissions.

AccorHotels prévoit de finaliser l'opération de cession de Booster d'ici le début de l'été 2017. S'agissant d'une cession d'actifs significatifs, le Groupe devra au préalable consulter l'assemblée de ses actionnaires. Par ailleurs, la réalisation de l'opération d'apport partiel d'actifs soumis au régime des scissions en France est également soumise à l'approbation des organes de gouvernance du Groupe (Conseil d'administration prévu en mai 2017 et Assemblée des actionnaires réunis en assemblée extraordinaire 2017 prévue en juin-juillet 2017).

Enfin, le projet est soumis aux procédures d'information et de consultation avec les instances représentatives du personnel, qui ont été initiées par le Groupe début décembre 2016.

Traitement comptable

AccorHotels considère que l'opération de cession envisagée conduira à une perte de contrôle de la future structure Booster, en application des dispositions de la norme IFRS 10. A l'issue de l'opération, les droits qui seront détenus par le Groupe (droits de vote conservés cumulés aux droits résultants des documents contractuels régissant les futures relations entre les parties, pacte d'actionnaires et contrats de gestion des hôtels) ne lui permettront pas de diriger unilatéralement les activités pertinentes de Booster, à savoir l'exploitation hôtelière et la politique de gestion patrimoniale.

Lors de sa réalisation, l'opération de cession aboutira à la décomptabilisation des actifs et passifs du véhicule Booster et à la comptabilisation d'une ligne de titres mis en équivalence, à hauteur de la participation résiduelle détenue.

Suite au lancement des négociations avec les investisseurs potentiels, et compte tenu des premiers retours positifs de la consultation des instances du personnel et de la forte probabilité d'approbation du projet par les organes de gouvernance, et prenant en compte la date envisagée de finalisation de l'opération de cession, AccorHotels considère que les conditions d'application de la norme IFRS 5 sont remplies. Le Groupe a pris la décision de céder le contrôle de son activité HotelInvest et considère la vente comme étant hautement probable au 31 décembre 2016.

L'activité en cours de cession constitue une ligne d'activité principale et distincte du Groupe AccorHotels. Dans les comptes consolidés, et conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, elle est donc présentée distinctement :

- Les actifs destinés à la vente et les passifs associés sont présentés séparément des autres actifs et passifs sur des lignes spécifiques de l'état de la situation financière au 31 décembre 2016. Ils sont évalués, à cette date, au montant le plus faible de leur valeur nette comptable et leur juste valeur nette des frais de cession ;
- Le résultat des activités non poursuivies réalisé sur l'exercice 2016 est isolé sur une ligne distincte du compte de résultat intitulée « Résultat net des activités non poursuivies » et de l'état du résultat global, avec retraitement de l'exercice 2015 présenté en comparatif (l'impact de ces retraitements est détaillé en Note 33) ;
- Les flux de trésorerie nets liés à l'exploitation, aux investissements et au financement attribuables aux activités non poursuivies au cours de l'exercice 2016 sont présentés dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe, avec retraitement de l'exercice 2015 présenté en comparatif (voir Note 33).

La note 3 présente un détail des actifs et passifs qui ont été reclassés comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2016 ainsi que la contribution de l'activité en cours de cession au résultat net et aux flux de trésorerie du Groupe sur les exercices 2015 et 2016.

B. Acquisition des 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 de la totalité du capital et des droits de vote de la société 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 (soit 1 732 millions d'euros au cours d'ouverture de 37,09 euros à cette même date, excluant les frais d'émission). En janvier 2016, AccorHotels a souscrit à des instruments financiers pour couvrir les risques d'évolution défavorable du taux euro / dollar sur le paiement en numéraire. La variation de juste valeur de ces instruments (qui ont été débouclés à la date d'acquisition) a impacté le compte de résultat pour (12) millions d'euros sur l'exercice 2016 ; tandis que (13) millions d'euros ont été intégrés à la contrepartie transférée pour l'acquisition de FRHI.

La transaction confère aux vendeurs QIA et KHC des parts respectives de 10,36% et 5,79% du capital social d'AccorHotels (représentant 9,38% et 5,25% des droits de vote). Deux représentants de QIA et un représentant de KHC ont été nommés au Conseil d'Administration.

L'exercice d'allocation du prix d'acquisition a principalement conduit à revaloriser les marques pour 893 millions de dollars (soit un montant de 1 589 millions de dollars après revalorisation) et les contrats de gestion conclus avec les propriétaires hôteliers pour 337 millions de dollars (soit un montant de 587 millions de dollars après revalorisation) ainsi qu'à reconnaître des impôts différés passifs pour (339) millions de dollars. L'écart d'acquisition reconnu s'élève à 884 millions de dollars (798 millions d'euros). Il reflète notamment les synergies spécifiques qui pourront être mises en œuvre par le Groupe ainsi que sa capacité à renouveler et à développer le portefeuille de contrats de gestion acquis.

Depuis le 12 juillet, la mise en œuvre des synergies estimée par le Groupe est conforme aux prévisions.

La grande majorité des hôtels & resorts (170 dont 46 en cours de développement) 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, Rafles et Swissôtel regroupent plus de 45 000 collaborateurs dans le monde. 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.

Sur la période entre le 12 juillet et le 31 décembre 2016, la contribution de FRHI au chiffre d'affaires et au résultat net du Groupe s'établit respectivement à 310 millions et (25) millions d'euros. A noter que six des sept hôtels exploités par FRHI en location ou en propriété entrent dans le périmètre de cession du projet Booster décrit ci-avant. Ainsi, sur la période considérée, le chiffre d'affaires de ces hôtels qui représentait 171 millions d'euros a été reclassé en résultat des activités non poursuivies.

Si l'acquisition avait été réalisée au 1^{er} janvier 2016, le chiffre d'affaires consolidé d'AccorHotels se serait établi à 1 708 millions d'euros. Ce montant exclut la contribution, en année pleine, des hôtels de FRHI qui seront cédés dans le cadre du projet Booster d'un montant de 219 millions.

C. Acquisition de onefinestay, leader mondial de la location de demeures d'exception incluant des services hôteliers

Le 5 avril 2016, AccorHotels a annoncé l'acquisition de la totalité du capital et des droits de vote de onefinestay, pionnier de l'hospitalité haut de gamme spécialisé dans la location de résidences de luxe avec services hôteliers. Lancée en 2010 à Londres, la société gère aujourd'hui, en exclusivité, un portefeuille de 2 600 résidences situées à Londres, New York, Paris, Los Angeles et Rome pour une valeur immobilière totale estimée à plus de 4 milliards de livres sterling. Fort de sa présence mondiale et d'une expertise reconnue dans les opérations hôtelières et le digital, AccorHotels accompagnera la nouvelle étape de développement de onefinestay. La société va déployer une stratégie ambitieuse d'expansion avec une implantation dans 40 nouvelles métropoles internationales au cours des cinq prochaines années.

Le montant global de la contrepartie transférée s'élève à 151 millions d'euros (123 millions de livres sterling), y compris 7 millions d'euros d'ajustement de prix pouvant évoluer en fonction de l'atteinte de critères de performance à horizon 2023. La juste valeur de la situation nette acquise s'élève à 16 millions d'euros et comprend essentiellement la marque onefinestay pour 26 millions d'euros, un besoin en fonds de roulement négatif de (13) millions d'euros et une dette nette de (3) millions d'euros. L'écart d'acquisition résiduel reconnu s'élève à 135 millions d'euros et reflète le très fort potentiel de croissance de la société.

Cette transaction n'a pas eu d'impact significatif sur les différents éléments du compte de résultat consolidé de l'exercice 2016 et n'aurait pas eu d'impact significatif en année pleine.

D. Finalisation de l'alliance stratégique avec Huazhu

Le 25 janvier 2016, AccorHotels et Huazhu Hotels Group (China Lodging), groupe chinois coté au Nasdaq, ont finalisé leur alliance stratégique. Aux termes de cet accord :

- Les activités Economique et Milieu de gamme d'AccorHotels en Chine (contrats de gestion et de franchises ainsi que 12 actifs hôteliers) ont été cédées à Huazhu qui détiendra une master-franchise exclusive pour les marques ibis, ibis Styles et Mercure ;
- Huazhu est devenu actionnaire minoritaire à 28,1% de l'activité Luxe et Haut de gamme d'AccorHotels en Chine (contrats de gestion et de franchise). Un accord de Co-Développement a également été conclu, permettant à Huazhu de développer et exploiter des hôtels de marque Grand Mercure et Novotel.

En contrepartie de ces opérations, AccorHotels a reçu 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 66 millions d'euros sur l'exercice 2016, incluant 13 millions d'euros de revalorisation à la juste valeur des titres Huazhu antérieurement détenus.

En date du 25 janvier 2016, 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 AccorHotels. Ce montant inclut un écart d'acquisition de 69 millions d'euros après revalorisation à la juste valeur de l'actif net acquis.

Huazhu détient également une option de vente sur sa participation minoritaire dans l'activité Luxe et Haut de gamme qui est comptabilisé en dette dans l'état de la situation financière du groupe pour un montant de 57 millions d'euros au 31 décembre 2016.

E. Acquisition de John Paul

Le 16 novembre 2016, Accor a annoncé l'acquisition de la société John Paul, leader mondial des services de conciergerie.

Cette acquisition marque un jalon essentiel dans la transformation d'AccorHotels, permettant au Groupe d'accélérer sa stratégie de promotion de l'expérience client. Spécialiste des services de relation clients premium et de fidélisation des salariés, John Paul est doté d'un puissant logiciel de CRM, d'une plateforme de gestion de données intégrant le profilage comportemental et la personnalisation à 360° et dispose d'un réseau de plus de 50 000 partenaires dans 50 pays.

L'opération est réalisée sur la base d'une valeur entreprise à 100% de 150 millions de dollars, dont AccorHotels a acquis 79%. David Amsellem, fondateur de John Paul, reste actionnaire à hauteur de 21% et conserve ses fonctions de Président-directeur général. L'option de vente qui lui est consentie (exerçable en deux tranches équivalentes en 2019 et 2020) constitue pour AccorHotels une obligation d'achat d'intérêts minoritaires et, à ce titre, donne lieu à la comptabilisation d'une dette estimée à 41 millions d'euros dans l'état de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2016.

L'écart d'acquisition provisoire s'élève à 106 millions d'euros ; son affectation sera finalisée dans le délai de douze mois à compter de la date d'acquisition, comme préconisé par la norme IFRS 3.

Cette transaction n'a pas eu d'impact significatif sur les différents éléments du compte de résultat consolidé de l'exercice 2016 et n'aurait pas eu d'impact significatif en année pleine.

F. Prises de participation dans Oasis Collection et Squarebreak, plateformes digitales offrant une sélection d'appartements et villas haut de gamme

AccorHotels a annoncé le 18 février 2016 les prises de participations dans les sociétés suivantes :

- **Oasis Collections** (28%) - Créée en 2009 à Buenos Aires, la société Oasis Collection propose une offre d'hébergement associant la location privée à des prestations hôtelières de qualité. Elle compte 1 500 propriétés réparties sur 18 destinations en Amérique Latine, aux Etats-Unis et en Europe et propose des services personnalisés à ses clients, notamment un dispositif de conciergerie sur place et l'accès à des clubs exclusifs.
- **Squarebreak** (49%) - Cette société 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.

Ces participations ont été intégrées en mise en équivalence dans les comptes du Groupe à leur coût d'acquisition d'un montant de 14 millions d'euros (dont 11 millions pour Oasis Collection et 3 millions pour Squarebreak).

G. Partenariat stratégique avec 25Hours

Le 7 novembre 2016, AccorHotels a acquis 30% de 25hours Hotels, société allemande qui exploite actuellement 7 hôtels individuels à Hambourg, Francfort, Berlin, Vienne et Zurich. L'objectif du Groupe est d'accompagner la croissance à long terme de la marque qui offre un concept dynamique de boutiques-hôtels design à destination de voyageurs citadins. L'ouverture de 5 nouveaux hôtels en Europe est prévue au cours des deux prochaines années.

La participation a été comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes du Groupe pour 35 millions d'euros, basé sur une valeur d'entreprise de 112 millions d'euros. AccorHotels détient deux options d'achat lui permettant d'acquérir un intérêt complémentaire de 20% en 2019 puis la totalité du capital en 2023.

H. Actionnariat

Au 31 décembre 2016, Colony Capital et Eurazéo détiennent 22 756 980 actions soit 7,93% du capital correspondant à 14,32% des droits de vote et 2 sièges d'administrateurs.

La société Jin Jiang détient une participation de 12,56% du capital correspondant à 11,37% 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'entrée de nouveaux actionnaires : Kingdom Holding Company of Saudi Arabia (KHC) avec 5,79% du capital et Qatar Investment Authority (QIA) avec 10,36% du capital. La dilution des actionnaires historiques est de 16%.

Note 2. Principes comptables

Référentiel IFRS

Les comptes consolidés du Groupe AccorHotels sont établis conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne au 31 décembre 2016 et disponible sur le site de la Commission Européenne :

<http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias/index.fr.htm>.

A cette date, les normes et interprétations comptables adoptées par l'Union Européenne sont similaires aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB). Par conséquent, les comptes consolidés du groupe sont établis en conformité avec les normes et interprétations IFRS, telles que publiées par l'IASB.

Les nouveaux textes applicables obligatoirement aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2016 sont sans impact sur les comptes consolidés d'AccorHotels. Il s'agit principalement de :

- Amendement à IFRS 1 « Informations à fournir »
- Amendement à IAS 19 « Régimes à prestations définies - Cotisations des membres du personnel »
- Amendement à IAS 16 et IAS 38 « Clarifications sur les modes d'amortissements acceptables »
- Améliorations des IFRS - Cycles 2010-2012 et 2012-2014

AccorHotels n'a pas appliqué de normes, amendements ou interprétations par anticipation.

Futures normes, amendements de normes et interprétations

Certaines normes publiées par l'IASB ne sont pas applicables pour les exercices clos au 31 décembre 2016. L'évaluation de l'impact de ces futures normes sur les états financiers consolidés du groupe est le suivant :

Norme	IFRS 9 Instruments financiers
Nature du changement	La norme IFRS 9 établit des nouveaux principes de classification et évaluation des actifs et passifs financiers, introduit un nouveau modèle de dépréciation des actifs financiers et de nouvelles règles relatives aux opérations de couverture.
Impact estimé	Sur la base de l'analyse préliminaire menée par le Groupe, cette nouvelle norme devrait avoir peu d'impact sur la classification et l'évaluation des actifs et passifs financiers du Groupe. Le nouveau modèle de provisionnement devrait conduire à reconnaître les pertes de crédit attendues plus tôt (prêts long terme et créances clients), mais l'impact devrait être peu significatif au regard des agrégats du Groupe. Le Groupe n'anticipe pas d'impact majeur sur ses relations de couverture.
Date d'adoption	Application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018. Le groupe n'envisage pas d'application par anticipation.

Norme	IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients
Nature du changement	La norme IFRS 15 introduit un modèle unique de comptabilisation du revenu pour tous les types de transactions. Elle repose sur un principe général de reconnaissance du chiffre d'affaires lors du transfert de contrôle au client d'un bien ou d'un service. La norme autorise une application rétrospective complète ou ajustée (sans retraitement de l'information comparative).
Impact estimé	Le groupe mène actuellement une analyse pour identifier les impacts attendus de la première application de ce nouveau texte. Il pourrait potentiellement impacter le timing de reconnaissance du revenu relatif à certains contrats de management spécifiques. A ce stade, le groupe n'anticipe pas d'impact majeur sur ses comptes consolidés.
Date d'adoption	Application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018.

Norme	IFRS 16 Contrats de location
Nature du changement	La norme IFRS 16 supprime la distinction entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement. Elle prévoit un principe de comptabilisation des contrats de location au bilan des preneurs, avec constatation : - d'un actif représentatif du droit d'utilisation de l'actif loué ; et - d'une dette au titre de l'obligation de paiements de loyers. Une exemption est prévue pour les contrats de courte durée et les contrats portants sur des actifs de faible valeur.
Impact estimé	L'évaluation des impacts de l'application de cette nouvelle norme est actuellement en cours. Toutefois, compte tenu du projet de cession en cours de la quasi-totalité des activités HotelInvest qui portent les contrats de location du patrimoine hôtelier (voir Note 1 pour plus de détails), le Groupe dans sa configuration future n'anticipe pas d'impact majeur sur ses comptes consolidés. Au 31 décembre 2016, les engagements minimaux de loyers du Groupe AccorHotels hors Booster s'élèvent à 526 millions d'euros. Le Groupe n'a pas encore déterminé dans quelle mesure ces engagements pourront donner lieu à la constatation d'un actif et d'une dette dans l'état de la situation financière.
Date d'adoption	Application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2019 (sous réserve de l'adoption par l'Union Européenne). Application anticipée possible lors de l'adoption IFRS 15.

Base de préparation

Les comptes des sociétés consolidées, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, sont retraités afin d'être en conformité avec les principes comptables du Groupe. L'ensemble des sociétés consolidées clôture ses comptes au 31 décembre, à l'exception de certaines filiales en Inde qui clôturent leurs comptes statutaires au 31 mars et pour lesquelles les résultats financiers sont pris en compte sur une période de 12 mois arrêtés au 30 septembre.

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. 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.

Les principales estimations et les principaux jugements faits par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs corporels, incorporels et des écarts d'acquisition, le montant des provisions pour risques ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite, des litiges et des impôts différés.

Les principales hypothèses retenues par le Groupe sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers.

En l'absence de normes ou d'interprétations applicables à une transaction spécifique, la direction du Groupe fait usage de jugement pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes et fiables, de sorte que les états financiers présentent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie et traduisent la réalité économique des transactions.

Principales méthodes comptables

A. Méthodes de consolidation

L'organisation du Groupe AccorHotels repose sur la constitution de filiales en France et généralement dans chaque pays dans lequel le Groupe est implanté. Ces filiales sont, dans la plupart des cas, entièrement contrôlées par le Groupe et consolidées par intégration globale.

Conformément à la norme IFRS 10, un investisseur contrôle une autre entité lorsque ses relations avec l'entité l'exposent ou lui donnent droit à un rendement variable et qu'il a la possibilité d'influer sur ce rendement du fait du pouvoir qu'il exerce sur l'entité. L'appréciation du pouvoir est basée sur les droits effectifs conférant la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes d'une entité, à savoir les activités qui affectent significativement ses rendements. Dans le secteur hôtelier, un investisseur contrôle un hôtel géré s'il a la capacité de prendre toutes les décisions opérationnelles, financières et stratégiques en matière de gestion. Cela se traduit concrètement par la capacité de nommer les dirigeants de la société ainsi que de décider du plan d'affaires et du plan budgétaire de la société. Ainsi, pour les hôtels gérés au travers de contrats de management ou de contrats de franchise, AccorHotels n'est pas en mesure de décider du plan d'affaires ou budgétaire et ne détient donc aucun pouvoir. En particulier, dans le cadre d'un contrat de management, AccorHotels est chargé d'agir pour le compte et au bénéfice du propriétaire et exerce, par conséquent, un rôle de mandataire.

Le Groupe n'a identifié aucune société qu'il contrôlerait malgré une détention de moins de la moitié des droits de vote, ni aucune société qu'il ne contrôlerait pas malgré une détention de plus de la moitié des droits de vote.

Dans le cadre du développement de certaines activités hôtelières, AccorHotels peut aussi être amené à créer un partenariat avec une autre société afin de mettre en commun des savoir-faire différents mais complémentaires. Ces partenariats se font toujours au moyen d'un véhicule distinct ayant une existence autonome dans lesquels les partenaires disposent de droits sur l'actif net. AccorHotels y exerce à chaque fois un contrôle conjoint en vertu d'un accord entre actionnaires qui requiert le consentement unanime des partenaires dans les prises de décisions. Conformément à IFRS 11, ces partenariats qualifiés de coentreprises sont mis en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe.

Dans le cadre de son développement dans certains pays, il peut arriver à AccorHotels de choisir de prendre une participation minoritaire (généralement inférieure à 40%) dans une société locale ayant pour objet le développement de projets hôteliers. Ces prises de participations sont généralement assorties d'un engagement pris par la société étrangère de confier à AccorHotels la gestion des hôtels détenus. AccorHotels détient généralement un siège à l'organe de direction de la société qui lui permet de participer aux prises de décisions à hauteur de son pourcentage de détention. Cependant, le contrôle de la société est laissé aux mains des autres investisseurs. Ces entreprises associées, dans lesquelles AccorHotels est en capacité d'exercer directement ou indirectement une influence notable, sont mises en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe.

Les participations consolidées selon la méthode de la mise en équivalence sont initialement comptabilisées au coût d'acquisition comprenant, le cas échéant, l'écart d'acquisition dégagé. Leur valeur comptable est, par la suite, augmentée et diminuée pour prendre en compte la part du groupe dans les bénéfices ou les pertes réalisées après la date d'acquisition.

Enfin, il peut aussi arriver à AccorHotels de prendre des participations minoritaires dans des véhicules immobiliers porteurs de terrains et murs d'hôtels qui lui sont donnés en location ou en gestion. Ces détentions n'accordent à AccorHotels aucun droit de représentation dans les organes de direction, ni aucune participation aux processus d'élaboration des politiques financières et opérationnelles. Ces sociétés sont alors considérées comme des titres de participation non consolidés comptabilisés au sein de la rubrique « Actifs financiers disponibles à la vente » dans l'état de la situation financière du Groupe.

B. Regroupement d'entreprises et acquisition d'actifs

B. 1. PRISE DE CONTROLE

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Les actifs identifiables acquis et les passifs assumés sont évalués à leur juste valeur à la date de prise de contrôle.

A la date d'acquisition, l'écart d'acquisition est évalué comme étant la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie transférée, augmentée du montant des intérêts minoritaires et, le cas échéant, de la juste valeur de la participation antérieurement détenue ; et
- la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs assumés.

Le prix d'acquisition et son évaluation doivent être finalisés dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition. Le Groupe a la possibilité d'opter au cas par cas, pour chaque acquisition, pour une évaluation des intérêts minoritaires :

- soit à leur juste valeur, ayant pour effet la constatation d'un écart d'acquisition au titre de ces intérêts minoritaires (méthode du « goodwill complet ») ;
- soit à leur quote-part dans l'actif net identifiable acquis, conduisant à reconnaître uniquement l'écart d'acquisition au titre de la part acquise (méthode du « goodwill partiel »).

Si l'écart d'acquisition est négatif, il est constaté immédiatement en profit au compte de résultat.

Tout ajustement éventuel du prix d'acquisition est comptabilisé à sa juste valeur à la date d'acquisition et tout ajustement ultérieur intervenant au-delà du délai d'affectation du prix d'acquisition est comptabilisé en résultat. Les coûts directs liés à un regroupement d'entreprises sont directement comptabilisés en charges.

Lorsque la prise de contrôle est réalisée par étapes, la quote-part d'intérêt antérieurement détenue est réévaluée à sa juste valeur à la date de prise de contrôle, en contrepartie du résultat. Les autres éléments du résultat global afférents sont reclassés en totalité en résultat.

B. 2. VARIATION DU POURCENTAGE D'INTERETS

Les transactions relatives aux intérêts minoritaires des sociétés consolidées en intégration globale (acquisition ou cession de titres sans influence sur le contrôle), sont comptabilisées comme des transactions entre actionnaires et constatées en capitaux propres, sans effet sur le résultat et les autres éléments du résultat global.

Une perte de contrôle avec maintien d'un intérêt résiduel s'analyse comme une cession d'un intérêt contrôlant suivie d'une acquisition d'un intérêt non contrôlant. Il en résulte, à la date de perte de contrôle :

- La comptabilisation d'un résultat de cession d'actifs, constitué de :
 - un résultat de cession de la quote-part d'intérêt cédée, et
 - un résultat de réévaluation à la juste valeur de la quote-part d'intérêt conservée.
- Le reclassement en résultat de la quote-part cédée des autres éléments du résultat global.

B. 3. ACQUISITIONS DE PORTEFEUILLE D'ACTIFS

Dans le cadre de sa stratégie, le Groupe peut procéder à des acquisitions d'hôtels antérieurement exploités en location. Ces acquisitions sont généralement analysées comme des acquisitions d'actifs qui ne constituent pas des regroupements d'entreprise : les processus opérationnels stratégiques (exploitation de l'hôtel) et la génération de rendements (revenus issus de l'exploitation) sont en effet déjà contrôlés par AccorHotels. Dans ce cas, les actifs et passifs sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, comprenant les frais d'acquisition.

C. Méthode de conversion des éléments en devises

La monnaie de présentation des comptes est l'Euro.

Etats financiers libellés en devises

Les états financiers des filiales, coentreprises et entreprises associées exprimés en devises sont convertis en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture de la période pour l'état de la situation financière et au cours moyen de la période pour le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie. Les différences de conversion en résultant sont inscrites en capitaux propres dans la rubrique « Ecart de conversion » et seront comptabilisés au compte de résultat de l'exercice à la date où les entités seront cédées.

Sur l'ensemble des périodes présentées, le Groupe n'a pas de filiale significative située dans les pays hyper-inflationnistes.

Opérations en devises

Dans chaque société du Groupe, les transactions réalisées dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle sont converties au cours de change en vigueur à la date d'opération. A la date de clôture, les créances et les dettes correspondantes sont converties sur la base du cours de change en vigueur à cette date (cours de clôture). Les gains ou pertes de change latents qui en résultent sont comptabilisés en résultat financier, sauf dans le cas des instruments réévalués par capitaux propres pour lesquels l'impact est comptabilisé en capitaux propres.

D. Juste valeur

La notion de juste valeur s'entend comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation. En accord avec la norme IFRS 13, il existe trois hiérarchies de juste valeur :

- Niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- Niveau 2 : juste valeur évaluée par référence à des données autres que des prix cotés visés au Niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- Niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

E. Immobilisations

E.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Conformément à la norme IAS 38, les immobilisations incorporelles acquises figurent dans l'état de la situation financière à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Le Groupe considère ses marques et les droits au bail français comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée, ayant jugé qu'il n'existait pas de limite prévisible à la période au cours de laquelle il s'attend à pouvoir les utiliser. Ces immobilisations ne sont donc pas amorties et font l'objet d'une revue de leur valorisation lors de survenance d'événements susceptibles de remettre en cause leur valeur et dans tous les cas au minimum une fois par an. Lorsque leur valeur recouvrable s'avère inférieure à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée.

Les autres immobilisations incorporelles, qualifiées d'immobilisations incorporelles à durée de vie définie (logiciels et licences) sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité prévue.

Conformément à la norme IAS 38, les frais de développement des projets informatiques engagés pendant la phase de développement sont comptabilisés en tant qu'immobilisations générées en interne dès que les critères suivants sont satisfaits :

- L'intention et la capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme ;
- Le Groupe peut démontrer que le projet générera des avantages économiques futurs probables ;
- Le coût de l'actif peut être évalué de façon fiable.

Enfin, dans le cadre de la signature de contrats de management ou de contrats de franchise, AccorHotels peut être amené à verser des droits d'entrée, appelés aussi « Key money » aux propriétaires des hôtels. Ces droits d'entrée, versés pour sécuriser l'obtention des contrats, sont qualifiables d'immobilisations incorporelles selon les dispositions de la norme IAS 38. Ils sont par conséquent immobilisés et amortis sur la durée du contrat auxquels ils se rattachent.

E.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Conformément à la norme IAS 16, les immobilisations corporelles sont inscrites dans l'état de la situation financière à leur valeur d'acquisition ou à leur coût de revient diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Les immobilisations corporelles en cours de construction sont comptabilisées au coût, diminué de toute perte de valeur identifiée.

A partir de la date de mise en service du bien, les immobilisations corporelles sont amorties linéairement, selon une approche par composantes, sur leur durée d'utilité :

	Luxe, Haut & Milieu de gamme	Economique
Constructions	50 ans	35 ans
Installation générale, agencements et aménagement des constructions		7 à 25 ans
Frais accessoires sur constructions	50 ans	35 ans
Equipements		5 à 15 ans

E. 3. COÛTS D'EMPRUNT

Les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à la construction ou la production d'un actif immobilisé sont incorporés dans le coût de cet actif. Les autres coûts d'emprunt sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

E. 4. CONTRATS DE LOCATION-FINANCEMENT

Conformément aux dispositions de la norme IAS 17, les contrats de location ayant pour effet de transférer substantiellement les risques et avantages inhérents à la propriété d'un bien au preneur sont qualifiés de location-financement et comptabilisés de la façon suivante :

- Les actifs sont immobilisés au plus faible de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location et de leur juste valeur au commencement du contrat ;
- La dette correspondante est identifiée sur une ligne séparée de l'état de la situation financière ;
- Les paiements effectués au titre du contrat sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette.
- La charge financière est répartie sur les différentes périodes couvertes par le contrat de location de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif au titre de chaque exercice.

Si le contrat de location contient une option d'achat considérée comme attractive, le bien est amorti sur sa durée d'utilité, selon une approche par composantes, conformément aux règles du Groupe. Dans le cas contraire, le bien est amorti sur la durée la plus courte de sa durée d'utilité et de la durée du contrat de location.

E.5. AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIERES

Les titres de participation dans les sociétés non consolidées sont classés dans la catégorie Actifs financiers disponibles à la vente et inscrits à leur juste valeur. Les profits ou les pertes latents sont comptabilisés en capitaux propres (Réserves de juste valeur des instruments financiers) jusqu'à ce que le titre soit cédé, auquel cas le profit ou la perte cumulé préalablement comptabilisé en capitaux propres est alors transféré en résultat net de l'exercice. En cas de perte de valeur significative ou prolongée, cette perte de valeur donne lieu à la constatation d'une dépréciation non réversible comptabilisée en résultat.

Un test de dépréciation est effectué dès lors qu'il existe des indications objectives de perte de valeur, comme par exemple, une diminution du cours boursier si l'entité est cotée, des difficultés importantes de l'entité ou des données observables indiquant une diminution évaluable des flux de trésorerie estimés. Dès lors qu'un indice de perte de valeur est détecté, le Groupe réalise un test de dépréciation l'amenant à comparer la valeur recouvrable de l'immobilisation financière avec sa valeur nette comptable.

E.6. TESTS DE DEPRECIATION DES IMMOBILISATIONS

En accord avec la norme IAS 36, l'ensemble des immobilisations corporelles, incorporelles et écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de perte de valeur, et au minimum une fois par an pour les immobilisations suivantes :

- Actifs à durée de vie indéfinie (catégorie limitée aux écarts d'acquisitions, marques et droits au bail) ; et
- Immobilisations incorporelles en cours.

Indices de perte de valeur

Les indices de perte de valeur sont identiques pour l'ensemble des métiers :

- Baisse de 15 % du Chiffre d'affaires à périmètre et change constants ; ou
- Baisse de 30 % de l'Excédent brut d'exploitation (EBE) à périmètre, change et refinancement constants.

Unités Génératrices de Trésorerie

Les tests de dépréciation sont réalisés individuellement pour chaque actif sauf lorsqu'un actif ne génère pas d'entrées de trésorerie indépendantes de celles d'autres actifs. Dans ce cas, il est regroupé dans une Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) et c'est cette dernière qui est testée.

Depuis 2014, les écarts d'acquisition du Groupe sont alloués entre les deux pôles HotelServices et HotelInvest.

Au sein du pôle HotelServices, la valeur nette comptable de l'UGT regroupe les immobilisations corporelles et incorporelles relatives à chaque zone ou pays. Les tests d'impairments sont réalisés par zone ou pays.

Au sein du pôle HotelInvest, la valeur nette comptable de l'UGT regroupe les immobilisations corporelles et incorporelles relatives à chaque hôtel, y compris l'écart d'acquisition qui lui est alloué. Les tests d'impairments sont réalisés par hôtel.

Les autres actifs, et notamment les immobilisations incorporelles, sont testés individuellement lorsqu'ils génèrent des entrées de trésorerie identifiables.

Détermination de la valeur recouvrable

Les tests de dépréciation consistent à comparer la valeur nette comptable de l'actif (ou de l'UGT) avec sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif (ou d'une UGT) correspond à la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

Dans le cadre des tests de dépréciation des immobilisations corporelles et écarts d'acquisition, la valeur recouvrable de l'ensemble d'une UGT est approchée par deux méthodes : flux de trésorerie futurs actualisés (approche de la valeur d'utilité) et multiple de l'excédent brut d'exploitation (approche de la juste valeur).

Dans le cadre des tests de dépréciation des immobilisations incorporelles hors écarts d'acquisition, la valeur recouvrable est déterminée selon la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés. L'utilisation de cette méthode s'explique par l'inexistence de transactions comparables.

Description des méthodes

1. Valeur fondée sur un test de flux futurs de trésorerie actualisés

Pour le pôle HotelServices, la valeur recouvrable est approchée par la valeur d'utilité. Les projections de flux de trésorerie d'une durée maximale de 5 ans sont actualisées sur la base du coût moyen pondéré du capital de clôture. Le taux de croissance à l'infini est adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays ou des zones. Chaque calcul tient compte des caractéristiques propres à chaque pays ou chaque zone testée.

Cette technique est une technique de valorisation de niveau 3 selon IFRS 13.

2. Valeur fondée sur un multiple normatif de l'excédent brut d'exploitation (EBE)

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. Pour les établissements hôteliers, ce principe de calcul apparaît comme la meilleure méthode de reconstitution de la juste valeur diminuée des coûts de vente et permet d'approcher au mieux la valeur de réalisation d'un actif en cas de mise en vente.

Cette méthode consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années de chaque établissement hôtelier puis à lui appliquer un multiple en fonction du type d'établissement et de sa situation géographique. Les multiples retenus, correspondant à des moyennes de transactions ayant eu lieu sur le marché, se détaillent de la manière suivante :

Segment	Multiples
Luxe et haut de gamme	$8,1 < x < 11,9$
Milieu de gamme	$7,8 < x < 12,0$
Economique	$7,6 < x < 12,6$

Cette technique est une technique de valorisation de niveau 2 selon IFRS 13.

En cas d'identification d'une perte de valeur, un test sur les flux futurs de trésorerie est alors réalisé.

Provisions pour dépréciation

Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque le test fait apparaître une perte de valeur. Concernant le pôle HotelInvest, le montant de la provision correspond au montant minimum entre les deux provisions calculées respectivement en référence à la juste valeur et à la valeur d'utilité de l'actif ou de l'UGT.

Conformément à la norme IAS 36, les provisions pour dépréciation des écarts d'acquisition sont irréversibles. Les dépréciations se rattachant aux immobilisations corporelles et aux immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie telles que les marques sont réversibles dès lors qu'il y a un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de l'actif ou de l'UGT.

E.7. ACTIFS NON COURANTS ET PASSIFS DESTINES A ETRE CEDES

Un actif non courant (ou groupe d'actifs) est détenu en vue de la vente seulement si la cession est hautement probable dans un horizon raisonnable, si l'actif est disponible en vue d'une vente immédiate dans son état actuel et si un plan de vente a été initié par le management avec un degré d'avancement suffisant.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, les actifs (ou groupes d'actifs) destinés à être cédés ainsi que leurs passifs associés font l'objet d'une présentation sur une ligne à part dans l'état de la situation financière à partir de la date à laquelle les critères énoncés par la norme sont remplis. A cette date, ils sont évalués au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur, diminuée des coûts nécessaires à la réalisation de la vente. L'amortissement de ces actifs est alors arrêté.

F. Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance figurent dans le poste Autres tiers. Elles correspondent à des charges payées au cours d'un exercice afférentes aux exercices suivants. Elles comprennent l'effet de linéarisation des loyers.

G. Provisions

Conformément à la norme IAS 37, les provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers qui résulte d'un fait générateur passé et dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire, contractuel ou implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables. Lorsque l'effet de la valeur temps est important, les provisions sont actualisées par un taux reflétant le passage du temps, basé généralement sur le rendement des obligations privées à long terme de première catégorie (ou à défaut les obligations d'Etat).

Les provisions pour restructurations sont comptabilisées lorsque le Groupe a un plan formalisé et détaillé pour la restructuration et que ce plan a été notifié aux parties concernées en date d'arrêté des comptes.

H. Engagements de retraites et assimilés

Le Groupe offre à ses employés différents régimes de retraite complémentaire, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme, en fonction des réglementations et usages en vigueur dans les pays d'exercice de l'activité. Les avantages procurés par ces régimes sont de deux types : à cotisations définies et à prestations définies.

Pour les régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'autre obligation que le paiement de primes dues à des organismes extérieurs ; la charge qui correspond à ces primes dues est prise en compte dans le résultat de l'exercice.

Pour les régimes à prestations définies qui se caractérisent par un engagement ou une garantie du Groupe sur le montant ou le niveau des prestations définies par la convention (y compris pour les plans multi-employeurs pour lesquels le gestionnaire externe est en mesure de fournir l'information), les obligations du Groupe sont évaluées conformément à la norme IAS 19.

Les engagements sont ainsi calculés selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que, augmentation des salaires, âge de départ en retraite, mortalité, rotation et taux d'actualisation. Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières notamment macro-économiques des différents pays ou zones géographiques dans lesquels le Groupe opère.

Afin de déterminer le passif au titre des engagements de retraite et assimilés, il est également tenu compte des actifs des régimes détenus en couverture qui sont évalués à leur valeur de marché. Le passif au titre des engagements de retraite comptabilisé dans l'état de la situation financière correspond à la valeur actualisée des obligations, après déduction de la juste valeur des actifs détenus en couverture. Un excédent d'actifs n'est comptabilisé dans l'état de la situation financière que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe, par exemple sous la forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures au régime.

Le coût des services rendus dans l'année, le coût des services passés, les charges et taxes administratives de l'exercice et le coût des cotisations et prestations versés sont quant à eux inclus dans les charges d'exploitation de l'exercice alors que les charges et les produits d'intérêts sur le passif et sur l'actif sont présentés en résultat financier.

S'agissant des avantages postérieurs à l'emploi, les modifications d'hypothèses actuarielles et effets d'expérience donnent lieu à des écarts actuariels qui sont intégralement constatés en capitaux propres de l'exercice lors de leur survenance. En revanche, les écarts actuariels se rapportant aux avantages à long terme du personnel en cours d'emploi (par exemple, les médailles du travail, les primes de fidélité...) sont comptabilisés au compte de résultat en résultat financier lors de leur survenance.

Le passif net déterminé est constaté dans l'état de la situation financière dans la rubrique « Provisions à caractère non courant ».

I. Impôts sur le résultat

L'impôt sur le résultat comprend la charge (le produit) d'impôt exigible et la charge (le produit) d'impôt différé.

Conformément à la norme IAS 12, les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable en utilisant les derniers taux d'imposition adoptés ou quasi-adoptés. Les effets dus aux changements des taux d'impôts s'inscrivent en compte de résultat de l'exercice ou en autres éléments du résultat global, selon le principe de symétrie, au cours duquel le changement de taux est annoncé.

Des impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles sauf si l'impôt différé est généré par un écart d'acquisition non déductible fiscalement ou par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif qui n'est pas un regroupement d'entreprises et n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable à la date de transaction.

Un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables liées à des participations dans les filiales, entreprises sous influence notable ou entreprises sous contrôle conjoint sauf si :

- La date à laquelle s'inversera la différence temporelle peut être contrôlée ; et
- S'il est probable qu'elle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Il n'est constaté d'impôt différé actif sur les déficits reportables et amortissements réputés différés que dans la mesure où leur récupération sur une durée raisonnable apparaît probable sur la base des dernières prévisions.

La charge d'impôt est constatée au compte de résultat sauf si elle concerne des éléments qui ont été comptabilisés soit en autres éléments du résultat global, soit directement en capitaux propres. Dans ce cas, elle est également comptabilisée en autres éléments du résultat global ou en capitaux propres.

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés ne sont pas actualisés.

AccorHotels a décidé de classer la charge de C.V.A.E (Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises) en impôt.

La 3^{ème} Loi de Finances Rectificative pour 2012 a instauré un Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) qui a pour objet d'améliorer la compétitivité des entreprises en diminuant le coût du travail de certains salariés. En substance, le CICE correspond à une aide de l'Etat, en contrepartie de laquelle l'entité engagera des dépenses lui permettant d'accroître sa compétitivité. Cette aide est par conséquent qualifiable de subvention selon les dispositions de la norme IAS 20. Dans ce cadre, AccorHotels a choisi de la comptabiliser en déduction des charges auxquelles elle est liée, i.e. en déduction des charges de personnel.

J. Opérations en actions

J.1. PAIEMENT FONDE SUR DES ACTIONS

Plans d'actions sous conditions de performance

AccorHotels pratique une politique régulière d'attribution de plans d'actions sous conditions de performance à ses dirigeants, cadres supérieurs et à son encadrement intermédiaire. L'ensemble des plans en vigueur au 31 décembre 2016 est dénoué en instruments de capitaux propres.

Ces plans sont comptabilisés en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 2, la charge est évaluée par référence à la juste valeur des instruments octroyés à la date d'acquisition ; correspondant au cours de bourse à cette date diminué de la valeur actualisée des dividendes non versés. Cette charge est étalée sur la période d'acquisition des droits.

Les conditions de performance de marché sont intégrées dans la valorisation des instruments octroyés. En fonction de leur probabilité estimée de réalisation, elles viennent réduire la juste valeur à la date d'acquisition.

Les conditions de performance hors marché (telles qu'une condition de présence ou conditions liées à des objectifs de performance interne) n'ont aucun impact sur l'évaluation de la juste valeur de l'instrument octroyé à la date d'acquisition. Elles viendront ajuster la charge finalement comptabilisée, en fonction du nombre d'instruments de capitaux propres qui seront réellement attribués.

Plans d'Options de Souscription

Jusqu'en 2013, le Groupe a attribué des plans d'options de souscription d'actions à ses dirigeants et à ses cadres. Certains plans ont été attribués uniquement sous condition d'une présence effective au terme de la période d'acquisition des droits ; d'autres étaient assortis de conditions de performance liées au marché en plus de la condition de présence.

Ces instruments sont également comptabilisés conformément aux dispositions de la norme IFRS 2. La juste valeur est évaluée à la date d'attribution selon la formule de Black & Scholes.

J.2. TITRES ACCORHOTELS AUTO-DETENUS

Les actions de la société AccorHotels détenues par la mère et/ou les sociétés du Groupe sont inscrites en diminution des capitaux propres consolidés. Le résultat de la cession éventuelle des actions d'autocontrôle (ainsi que les effets d'impôts correspondants) est directement imputé dans les capitaux propres consolidés n'affectant pas le résultat net de l'exercice. Ces titres ne font l'objet d'aucune dépréciation.

J.3 TITRES SUBORDONNES A DUREE INDETERMINEE

Les titres subordonnés à durée indéterminée sont comptabilisés conformément à la norme IAS 32 et en prenant en compte leurs caractéristiques spécifiques. Ils sont comptabilisés en capitaux propres à leur coût historique lorsqu'il existe un droit inconditionnel d'éviter de verser de la trésorerie ou un autre actif financier sous forme de remboursement ou de rémunération du capital.

Les coupons versés aux porteurs des titres sont comptabilisés directement en déduction des capitaux propres. Le Groupe comptabilise l'effet d'impôt en compte de résultat. Ces versements sont fiscalement déductibles.

K. Instruments financiers

K.1. ACTIFS FINANCIERS

Les actifs financiers sont classés en trois grandes catégories définies par la norme IAS 39 :

- La catégorie « prêts et créances » qui comprend principalement les dépôts à terme et les prêts à des sociétés non consolidées. Lors de leur comptabilisation initiale, ces prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti correspondant à leur juste valeur. A chaque clôture, ces actifs sont enregistrés au coût amorti. Ils font l'objet d'une comptabilisation d'une dépréciation en date d'arrêt si il existe une indication objective de dépréciation. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée au résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à augmenter ultérieurement ;
- La catégorie « actifs détenus jusqu'à échéance » comprend principalement les obligations et les titres de créances négociables dont la particularité est d'être détenus jusqu'à l'échéance. Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs détenus jusqu'à échéance sont comptabilisés au coût amorti correspondant à leur juste valeur. A chaque clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti et font l'objet d'une comptabilisation d'une dépréciation en date d'arrêt si il existe une indication objective de dépréciation. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée au résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à augmenter ultérieurement.

Pour ces deux catégories, la comptabilisation au coût amorti est équivalente à la comptabilisation au prix d'acquisition, la mise en place de ces placements ne faisant pas l'objet de frais ou de coûts significatifs ;

- La catégorie « actifs financiers disponibles à la vente » qui comprend principalement les titres de participations, les parts de SICAV et de fonds commun de placement et les titres de créances négociables. Ces actifs sont comptabilisés dans l'état de la situation financière à leur juste valeur, les variations de juste valeur étant enregistrées en capitaux propres. La juste valeur correspond au prix de marché pour les titres cotés (technique de valorisation de niveau 1 : cf. Note 2.R), aux valeurs liquidatives pour les SICAV et Fonds commun de placement (technique de valorisation de niveau 1 : cf. Note 2.R) et à une estimation de la juste valeur pour les titres non cotés, déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque titre (techniques de valorisation de niveau 3 basées sur des données non observables : cf. Note 1.R). Pour les titres non cotés sur un marché actif et dont la juste valeur ne peut être évaluée de façon fiable, les titres sont alors maintenus dans l'état de la situation financière à leur coût d'entrée c'est-à-dire à leur coût d'acquisition, majoré des coûts de transactions éventuels. Lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation durable de ces titres (notamment en cas de baisse importante ou prolongée de la juste valeur), la perte cumulée comptabilisée en capitaux propres est alors constatée en résultat et est non réversible.

K.2. INSTRUMENTS DERIVES

L'utilisation par AccorHotels d'instruments dérivés tels que des swaps de taux ou de change, des caps, des contrats à terme de devises, a pour objectif la couverture des risques associés aux fluctuations des taux d'intérêts et des devises étrangères.

Ces instruments dérivés sont enregistrés dans l'état de la situation financière à leur valeur de marché. Les variations de valeur de marché sont comptabilisées en résultat sauf pour les opérations qualifiées de couverture de flux futurs (flux liés à une dette à taux variable) pour lesquelles les variations de valeur sont enregistrées en capitaux propres.

La valeur de marché des instruments dérivés de taux est la valeur présente des flux futurs du produit dérivé actualisés au taux de la courbe zéro coupon.

La valeur de marché des instruments dérivés de change est calculée sur la base du cours à terme de clôture.

K.3. PASSIFS FINANCIERS COUVERTS PAR DES INSTRUMENTS DERIVES

Les passifs financiers couverts par des instruments dérivés suivent la comptabilité de couverture qui peut être de deux types :

- Couverture de juste valeur (Fair value hedge) ;
- Couverture de flux futurs (Cash flow hedge).

Dans le cas d'une couverture de juste valeur (Fair value hedge), le passif financier sous-jacent à l'instrument dérivé est revalorisé dans l'état de la situation financière au titre du risque couvert (risque lié à la fluctuation des taux d'intérêts). Ses variations de valeur sont enregistrées en résultat et compensent les variations de valeur de l'instrument financier dérivé affecté au sous-jacent à hauteur de la partie couverte.

Dans le cas d'une couverture de flux futurs (Cash flow hedge), le passif financier couvert est enregistré dans l'état de la situation financière au coût amorti. Les variations de valeur de l'instrument dérivé sont enregistrées en capitaux propres. Au fur et à mesure que les frais ou produits financiers au titre de l'élément couvert affectent le compte de résultat pour une période donnée, les frais ou produits financiers enregistrés en capitaux propres au titre de l'instrument dérivé pour la même période sont recyclés dans le compte de résultat.

K.4. EMPRUNTS BANCAIRES

Les emprunts bancaires sous forme de tirages de lignes de crédit et découverts bancaires portant intérêts sont enregistrés pour les montants reçus, nets des coûts directs d'émission.

K.5. AUTRES PASSIFS FINANCIERS

Les autres passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti. Le coût amorti utilise la méthode du taux effectif global incluant les différents frais d'émission ainsi que les éventuelles primes de remboursement et d'émission.

K.6 PROMESSES UNILATERALES D'ACHAT

Conformément à la norme IAS 32, la valeur des engagements financiers au titre des promesses unilatérales d'achat consenties par AccorHotels à un tiers, et portant sur des titres de filiales consolidées en intégration globale (sans transfert des risques et avantages) est comptabilisée en dette, en contrepartie des capitaux propres.

Lorsque le prix d'exercice est égal à la juste valeur des titres, la dette est évaluée à l'aide des business plans des 5 prochaines années des sociétés sous-jacentes objets de la promesse d'achat en appliquant un multiple d'EBE et fait l'objet d'une actualisation. Les variations ultérieures de cette dette sont comptabilisées en capitaux propres.

L. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste trésorerie et équivalents de trésorerie se compose des fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme dans des instruments monétaires. Ces placements, d'échéance inférieure à trois mois, sont disponibles à tout moment pour leur montant nominal et le risque de changement de valeur est négligeable.

M. Présentation du compte de résultat et du tableau de financement

M.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

En application de la norme IAS 18, le chiffre d'affaires correspond au montant des ventes de produits et prestations de services liées aux activités ordinaires des sociétés consolidées par intégration globale. Il s'agit notamment:

- Lorsque les hôtels sont détenus en propriété ou exploités via un contrat de location, de l'ensemble des recettes (hébergement, restauration et autres prestations) reçues des clients, et
- Lorsque les hôtels sont managés ou franchisés, de la rémunération (honoraires de gestion, redevances de franchise, ...) perçue au titre de ces contrats.

Le Groupe applique les critères d'IAS 18 pour déterminer s'il est principal ou agent dans le cadre de ses relations contractuelles de gestion hôtelière. Il est qualifié de principal lorsqu'il est exposé aux principaux risques et avantages associés aux services rendus. Dans ce cas, le chiffre d'affaires et les charges supportées sont présentés en brut au compte de résultat. Dans le cas contraire, le Groupe est qualifié d'agent, seule la rémunération perçue à ce titre est présentée au compte de résultat.

L'ensemble du chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, net des rabais, remises et ristournes, de la TVA, des autres taxes et de la juste valeur des programmes de fidélité.

Les ventes de produits sont comptabilisées lors de la livraison et du transfert du titre de propriété.

Le produit des ventes de cartes de fidélité est, quant à lui, étalé sur la durée de validité des cartes de façon à refléter le calendrier, la nature et la valeur des avantages fournis.

Lorsque des ventes de produits ou de services sont effectuées dans le cadre d'un programme de fidélité, le chiffre d'affaires facturé au client est ventilé entre le bien ou le service vendu et le droit accordé à recevoir un service futur. Ce droit est évalué à la juste valeur et fait l'objet d'une comptabilisation différée jusqu'au moment où le client utilise les avantages issus de la conversion de ses points.

M.2. RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION

Le résultat brut d'exploitation (RBE) comprend les revenus et charges d'exploitation. Il constitue un agrégat de gestion avant coût de détention des actifs (loyers, amortissements et provisions, résultat financier) et quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence.

M.3. LOYERS, AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

Les loyers, amortissements et provisions reflètent les coûts de détention opérationnels des actifs en location et en propriété. Les loyers, relatifs aux contrats qualifiés de location simple conformément aux dispositions d'IAS 17, sont constatés en résultat de façon linéaire sur la durée du contrat de location.

Ces éléments amènent le Groupe à présenter, dans son compte de résultat, deux agrégats régulièrement utilisés pour analyser l'impact des coûts de détention opérationnels de ses actifs :

- L'excédent Brut d'Exploitation (EBE) qui reflète le résultat brut d'exploitation après coûts de détention opérationnels des actifs en location ;
- Le résultat d'exploitation qui reflète le résultat brut d'exploitation après coûts de détention opérationnels des actifs en location et en propriété. Cet agrégat est, par ailleurs, utilisé comme référence pour la définition des rémunérations au niveau du Groupe et, plus particulièrement, pour celles des dirigeants dans la mesure où il reflète la performance économique de chaque activité.

M.4. RESULTAT AVANT IMPOT ET ELEMENTS NON RECURRENTS

Ce solde comprend le résultat des opérations des différents métiers du Groupe et de leur financement. Le résultat financier ainsi que la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence font partie intégrante du résultat opérationnel du Groupe dans la mesure où ils contribuent à la mesure de la performance de l'entreprise.

M.5. AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON RECURRENTS

Ce poste correspond aux éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents et aux éléments non directement liés à la gestion courante des opérations du Groupe. Il inclut les charges de restructuration, les dépréciations d'actifs, les plus ou moins-values de cession d'actifs hôteliers et autres actifs immobilisés ainsi que les autres produits et charges non opérationnels.

M.6. RESULTAT NET DES ACTIVITES NON POURSUIVIES

Une activité non poursuivie est une composante dont AccorHotels s'est séparé, ou qui est classée comme destinée à être cédée, et qui répond au moins à l'un des critères suivants :

- Elle représente un secteur d'activité ou une zone géographique principale et distincte pour le Groupe ;
- Elle fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'un secteur d'activité ou d'une région géographique principale et distincte ; ou
- Elle est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

Le résultat net des activités non poursuivies comprend :

- Le résultat net d'impôt de l'activité non poursuivie réalisé jusqu'à la date de cession, ou jusqu'à la date de clôture, si l'activité non poursuivie n'a pas encore été cédée à la clôture de l'exercice ;
- Le résultat de cession net d'impôt si l'activité non poursuivie a été cédée avant la clôture de l'exercice.

M.7. TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE

Il est présenté selon la même structure que celle utilisée pour la gestion interne du Groupe.

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles incluent :

- La marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents et après retraitement de la variation des impôts différés et des plus-values de cession d'actifs ;
- Les encaissements ou décaissements liés aux éléments non récurrents ;
- La variation du besoin en fonds de roulement.

Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement incluent :

- Les investissements sur actifs existants dont l'objet est le maintien ou le renouvellement d'actifs existants au 1^{er} janvier de chaque exercice et nécessaires à une exploitation normale ;
- Les investissements de développement qui recouvrent les actifs immobilisés et les comptes de besoin en fonds de roulement des filiales nouvellement consolidées par intégration globale ainsi que la constitution de nouveaux actifs ;
- Les investissements de développement réalisés sur des actifs non courants classés en actifs destinés à être cédés du fait de leur cession prochaine ;
- Les produits des cessions d'actifs.

Les flux de trésorerie des activités de financement incluent :

- Les variations des capitaux propres ;
- Les variations des dettes et emprunts ;
- Les dividendes.

N. Calcul du résultat par action

Les coupons versés au titre des instruments comptabilisés en capitaux propres sont déduits du résultat pris en compte pour le résultat par action.

Note 3. Actifs destinés à être cédés et activités non poursuivies

Comme indiqué en Note 1, AccorHotels considère qu'au 31 décembre 2016 les conditions d'application de la norme IFRS 5 sont remplies concernant son projet de cession de l'activité HotelInvest. Par conséquent :

- Les actifs de cette activité ainsi que les passifs associés sont présentés séparément des autres actifs et passifs du Groupe sur des lignes spécifiques de l'état de la situation financière au 31 décembre 2016. Ils sont évalués, à cette date, au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur nette des frais de cession. Le prix de cession attendu est basé sur l'actif brut réévalué des hôtels du périmètre (notion de « Gross Asset Value ») qui a été déterminé par des experts indépendants au 31 décembre 2016, en cohérence avec les pratiques de marché du secteur. L'actif brut réévalué correspond à la juste valeur de l'immobilier (pour les hôtels exploités en pleine propriété) et à la juste valeur du fonds de commerce (pour tous les hôtels, quel que soit leur mode d'exploitation). Au 31 décembre 2016, la comparaison entre cette juste valeur diminuée de la dette cible et la valeur comptable des actifs et passifs destinés à être cédés ne fait apparaître aucune perte de valeur.
- Le résultat net des activités non poursuivies réalisé sur l'exercice 2016 est présenté sur une seule ligne du compte de résultat de l'exercice 2016, avec retraitement de l'exercice 2015 présenté en comparatif. Le périmètre de cession comprend la quasi-totalité des hôtels exploités par le pôle HotelInvest constituant ainsi une ligne d'activité principale et distincte au sens normatif, à l'exception des hôtels exploités en Europe de l'Est et de certains hôtels exploités en contrat de location variable sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation au Brésil, considérés comme non compatibles avec la stratégie de propriétaire exploitant. Le résultat net des activités non poursuivies a été déterminé sur la base du reporting interne du Groupe détaillé par hôtel, et incluant une allocation des produits et charges des sièges de chaque pays.
- Les flux de trésorerie attribuables aux activités non poursuivies sont présentés distinctement.

3.1. 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	Déc. 2016
Actifs de l'activité HotelInvest en cours de cession	-	4 407
Autres actifs destinés à être cédés	208	50
Total actifs destinés à être cédés	208	4 457
Passifs relatifs à l'activité HotelInvest en cours de cession	-	(1 168)
Passifs relatifs aux autres actifs destinés à être cédés	(19)	(9)
Total passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	(19)	(1 177)

Actifs destinés à être cédés des activités d'HotelInvest

En millions d'euros	Déc. 2016
Ecarts d'acquisition	321
Immobilisations incorporelles	32
Immobilisations corporelles	3 119
Autres actifs non courants	167
Actifs non courants	3 639
Clients et autres actifs courants	476
Trésorerie et équivalents de trésorerie	292
Actifs destinés à être cédés	4 407
Dettes financières	133
Autres passifs non courants	148
Passifs non courants	281
Fournisseurs	368
Autres passifs courants	519
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	1 168

Les immobilisations corporelles correspondent aux actifs hôteliers, situés principalement en France (751 millions d'euros), en Allemagne (637 millions d'euros), au Benelux (369 millions d'euros), en Amérique du Sud (302 millions d'euros) et au Royaume-Uni (297 millions d'euros).

Les écarts d'acquisition d'un montant de 321 millions d'euros sont alloués aux actifs hôteliers (dont 76 millions en France, 74 millions en Allemagne, 65 millions en Amérique et 54 millions pour les hôtels du groupe FRHI acquis en 2016).

3.2. Activités non poursuivies

Les informations fournies ci-après détaillent la contribution de l'activité HotelInvest en cours de cession sur les principaux agrégats du Groupe. Elles excluent l'activité italienne de Service à bord des trains maintenue en activité non poursuivie en 2016 compte tenu de la liquidation en cours de la société.

Résultat net des activités d'HotelInvest non poursuivies

La contribution de l'activité HotelInvest en cours de cession au résultat consolidé du Groupe s'analyse comme suit :

En millions d'euros	2015	2016
Chiffre d'affaires opérationnel	4 213	4 029
Charges d'exploitation	(2 997)	(2 852)
Résultat brut d'exploitation	1 216	1 177
Loyers	(680)	(633)
Excédent brut d'exploitation	536	544
Amortissements et provisions	(241)	(236)
Résultat d'exploitation	295	307
Autres produits et charges	(102)	(98)
Impôts	(76)	(83)
Résultat net	117	127

Le résultat net des activités d'HotelInvest non poursuivies comprend :

- des **charges d'exploitation** principalement composées de coûts de personnel pour 1 359 millions d'euros, stables par rapport à 2015 (1 300 millions d'euros). L'effectif moyen en équivalent temps plein rattachés à l'activité représente 16 986 personnes (contre 16 371 en 2015) ;
- une **charge de loyer** de 633 millions d'euros sur l'exercice 2016 correspondant à 734 hôtels en location simple (dont 195 en loyers fixes sans option d'achat, 67 en loyers variables avec minimum et 410 en loyers variables sans minimum) ;
- des **autres produits et charges** comprenant principalement sur 2016 :
 - Un résultat financier ainsi qu'une quote-part dans le résultat net de sociétés mises en équivalence pour (14) millions d'euros ;
 - des dépréciations d'actifs pour (47) millions d'euros, dont (42) millions d'euros relatives aux immobilisations corporelles et (5) millions d'euros relatives aux écarts d'acquisition ;
 - des charges de restructuration pour (16) millions d'euros (essentiellement en France) ;
 - des produits et charges non récurrents pour (21) millions d'euros.

Flux de trésorerie attribuables aux activités d'HotelInvest non poursuivies

En millions d'euros	2015	2016
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante	469	490
Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	11	(90)
Eléments non courants	(32)	(54)
Flux de Trésorerie des activités opérationnelles (incluant les éléments non courants)	448	346
Décaissements liés à des investissements sur actifs existants	(198)	(202)
Décaissements liés à des investissements de développement	(177)	(659)
Encaissements liés à des cessions d'actifs	321	169
Flux de Trésorerie liés aux investissements / désinvestissements	(53)	(692)
Flux de Trésorerie des activités de financement	(26)	11
Ecart de conversion	(12)	67
Flux de Trésorerie attribuables à l'activité HotelInvest non poursuivie	357	(268)

Les flux de trésorerie relatifs aux éléments non courants des activités non poursuivies sont principalement dus à des restructurations en France.

Les flux de trésorerie liés aux investissements de développement concernent principalement :

- des acquisitions de murs et fonds de commerce en France pour 178 millions d'euros (3 Novotel, 2 Sofitel, 1 ibis et 1 *ibis budget*) ;
- l'acquisition de murs en Allemagne pour 121 millions d'euros dont 56 millions relatifs au Novotel Munich City et 65 millions d'euros pour 2 ibis, 1 *ibis budget* et 1 Mercure ;
- l'acquisition des murs d'un hôtel ibis aux Pays-Bas pour 71 millions d'euros ;
- la prise de participation à hauteur de 30% 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).

Les flux de trésorerie liés aux cessions d'actifs concernent principalement la cession d'un portefeuille de 85 hôtels en Europe regroupés au sein de Grape Hospitality pour 126 millions d'euros.

Note 4. Segments opérationnels

En 2016, le modèle économique du Groupe s'articulait autour de deux pôles stratégiques :

- HotelServices : activité de gestionnaire hôtelier et franchiseur,
- HotelInvest : activité de propriétaire exploitant.

Au sein de chacun des deux pôles, le Groupe est organisé par zone géographique :

- La France,
- L'Europe (hors France et Méditerranée),
- La Méditerranée, le Moyen-Orient et l'Afrique,
- L'Asie-Pacifique, et
- Les Amériques.

Le reporting interne est présenté sur la base de cette organisation matricielle croisée par pôle d'activité et par zone géographique. Il est utilisé par la Direction du Groupe, assistée du Comité Exécutif (définis comme les Principaux Décideurs Opérationnels au sens de la norme IFRS 8) pour évaluer la performance opérationnelle du Groupe et prendre les décisions en matière d'allocation des ressources.

Sur l'exercice 2016, et en dépit du projet de cession envisagé de la quasi-totalité de son activité HotelInvest, le Groupe est resté organisé selon cette organisation matricielle et la Direction a continué à suivre la performance sur la base des secteurs opérationnels existants. La Direction mène actuellement une réflexion visant à redéfinir son reporting interne, et donc ses segments opérationnels, sur la base du futur modèle économique du Groupe et de sa nouvelle stratégie après réalisation de l'opération.

En conséquence, l'information sectorielle est présentée avant application des dispositions de la norme IFRS 5. Les indicateurs utilisés par la Direction pour mesurer la performance des secteurs opérationnels sont réconciliés ci-après avec les comptes consolidés. Il s'agit des indicateurs suivants :

- Le chiffre d'affaires
- Le résultat brut d'exploitation
- L'excédent brut d'exploitation
- Le résultat d'exploitation

Une information bilancielle par secteur n'est remontée que partiellement au principal décideur opérationnel.

A. Modèle économique

HotelServices

Le pôle HotelServices centralise l'activité de gestionnaire hôtelier et de franchiseur. Il couvre la totalité des hôtels du Groupe puisque les hôtels d'HotelInvest sont gérés par HotelServices. Son modèle économique est entièrement centré sur la génération de redevances et de prestations de services. Dans les comptes consolidés du Groupe, les redevances perçues de la part des hôtels d'HotelInvest sont éliminées, y compris pour les hôtels actuellement en cours de cession. HotelServices regroupe également les fonctions marketing, ventes, distribution et informatique ainsi que d'autres activités telles que l'activité de timeshare (Australie), Strata (société d'exploitation de parties communes d'hôtels en Océanie) et le programme de fidélité du Groupe.

HotelInvest

Le pôle HotelInvest centralise le métier de propriétaire exploitant et ce, quel que soit le mode de détention (hôtels en propriété et en location). Son modèle économique est centré sur l'amélioration du rendement des actifs et l'optimisation du bilan. HotelInvest regroupe les activités de gestion de portefeuilles d'actifs, de conception, construction, rénovation et maintenance des hôtels, ainsi que les fonctions juridiques et financières.

Au sein d'HotelInvest, les hôtels sont organisés en 3 sous-segments :

- Hôtels en propriété ;
- Hôtels en location fixe : les loyers sont déterminés sur une base fixe ;
- Hôtels en location variable : les loyers sont déterminés sur une base variable, i.e. sur la base d'un pourcentage de chiffre d'affaires ou du résultat brut d'exploitation.

HotelServices facture à HotelInvest des redevances internes au titre de l'exploitation de ses hôtels au travers de contrats de gestion. Les règles concernant les redevances internes sont alignées sur les prix de marché pratiqués par zone ou par pays. De plus, des accords de services partagés (Service Level Agreements) sont mis en place pour allouer les coûts des services rendus par HotelServices ou HotelInvest à l'un ou à l'autre en reflétant l'organisation du pays ou de la zone (finance, ressources humaines, achats, IT, juridique).

B. Informations par pôle d'activité

La performance du Groupe par pôle d'activité s'établit comme suit :

Au 31 décembre 2016 En millions d'euros	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Elim.	Total	Impact IFRS 5	Total publié
Chiffre d'affaires	1 567	4 617	(553)	5 631	(4 029)	1 603
Résultat Brut D'exploitation	484	1 376	(79)	1 781	(1 176)	604
<i>Marge sur résultat brut d'exploitation</i>	30,9%	29,8%	N/A	31,6%	29,2%	37,7%
Excédent Brut d'Exploitation	450	663	(76)	1 037	(544)	494
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	28,7%	14,4%	N/A	18,4%	13,5%	30,8%
Résultat d'exploitation	393	385	(82)	696	(307)	389
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	25,0%	8,3%	N/A	12,4%	7,6%	24,2%

Au 31 décembre 2015 En millions d'euros	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Elim.	Total	Impact IFRS 5	Total publié
Chiffre d'affaires	1 339	4 815	(574)	5 581	(4 213)	1 368
Résultat Brut D'exploitation	426	1 424	(70)	1 780	(1 216)	564
<i>Marge sur résultat brut d'exploitation</i>	31,8%	29,6%	N/A	31,9%	28,9%	41,2%
Excédent Brut d'Exploitation	399	654	(66)	986	(536)	450
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	29,8%	13,6%	N/A	17,7%	12,7%	32,9%
Résultat d'exploitation	359	378	(71)	665	(295)	370
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	26,8%	7,8%	N/A	11,9%	7,0%	27,1%

Comme indiqué ci-avant, l'information sectorielle est présentée avant application des dispositions de la norme IFRS 5. Dans les comptes consolidés, le chiffre d'affaires et les coûts des hôtels d'HotelInvest en cours de cession sont reclassés sur une ligne distincte du compte de résultat intitulée « Résultat des activités non poursuivies ».

La performance d'HotelInvest par sous-segment s'analyse comme suit :

En millions d'euros	Au 31 décembre 2016				Au 31 décembre 2015			
	Total	Dont			Total	Dont		
		Propriété	Loc. fixe	Loc. var.		Propriété	Loc. fixe	Loc. var.
Chiffre d'affaires	4 617	1 263	1 309	1 985	4 815	1 254	1 310	2 193
Résultat Brut D'exploitation	1 376	367	439	569	1 424	349	434	645
<i>Marge sur résultat brut d'exploitation</i>	29,8%	29,1%	33,5%	28,7%	29,6%	27,8%	33,1%	29,4%
Excédent Brut d'Exploitation	663	354	141	168	654	334	124	199
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	14,4%	28,0%	10,8%	8,5%	13,6%	26,6%	9,5%	9,1%
Résultat d'exploitation	385	210	91	91	378	190	71	117
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	8,3%	16,6%	7,0%	4,6%	7,8%	15,2%	5,4%	5,3%

Les actifs sectoriels par pôle d'activité se décomposent comme suit :

Au 31 décembre 2016 En millions d'euros	HotelServices	HotelInvest	Holding / Elim.	Total	Impact IFRS 5	Total publié
Ecarts d'acquisition	1 521	296	(0)	1 817	(321)	1 496
Immobilisations incorporelles	2 307	109	16	2 433	(32)	2 401
Immobilisations corporelles	88	3 561	33	3 682	(3 119)	562
Immobilisations financières	429	656	(99)	987	(143)	844
Actif d'impôt différé	89	137	31	257	(24)	233
Autres actifs non courants	9	-	-	9	(0)	9
Actifs courants	1 487	1 636	(2 007)	1 116	3 977	5 092
Actifs sectoriels par pôle	5 930	6 395	(2 025)	10 300	338	10 638
Trésorerie, prêts court terme				1 564	(338)	1 226
Créances sur cession d'actifs						
Total actif				11 864	0	11 864

Au 31 décembre 2015 En millions d'euros	HotelServices	HotelInvest	Holding / Elim.	Total publié
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
Actif d'impôt différé	13	27	33	73
Autres actifs courants	1 293	1 371	(1 723)	940
Total actifs sectoriels par pôle	2 097	5 266	(1 667)	5 695
Trésorerie, prêts court terme				3 050
Créances sur cession d'actifs				208
Total actif				8 953

C. Informations par zone géographique

Avant application des dispositions de la norme IFRS 5, les agrégats du compte de résultat contributifs par zone géographique se détaillent de la façon suivante :

Au 31 décembre 2016 En millions d'euros	France	Europe (*)	Méditerranée Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales	Total
Chiffre d'affaires	1 564	2 197	527	727	539	78	5 631
Résultat Brut D'exploitation	447	857	167	221	104	(14)	1 781
<i>Marge sur résultat brut d'exploitation</i>	28,6%	39,0%	31,7%	30,3%	19,2%	N/A	31,6%
Excédent Brut d'Exploitation	228	530	106	138	58	(22)	1 037
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	14,6%	24,1%	20,1%	18,9%	10,7%	N/A	18,4%
Résultat d'exploitation	150	381	77	115	31	(59)	696
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	9,6%	17,3%	14,7%	15,8%	5,8%	N/A	12,4%

Au 31 décembre 2015 En millions d'euros	France	Europe (*)	Méditerranée Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures Mondiales	Total
Chiffre d'affaires	1 691	2 309	520	615	404	42	5 581
Résultat Brut D'exploitation	496	873	154	159	98	0	1 780
<i>Marge sur résultat brut d'exploitation</i>	29,3%	37,8%	29,7%	25,8%	24,2%	N/A	31,9%
Excédent Brut d'Exploitation	248	512	83	97	48	(2)	986
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	14,7%	22,2%	16,0%	15,8%	11,9%	N/A	17,7%
Résultat d'exploitation	171	369	55	71	29	(31)	665
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	10,1%	16,0%	10,6%	11,6%	7,2%	N/A	11,9%

(*) Europe hors France et Méditerranée

Sur l'exercice 2016, le chiffre d'affaires de l'Allemagne et du Royaume-Uni dans le chiffre d'affaires Europe s'élève respectivement à 796 et 566 millions d'euros, contre 833 et 626 millions d'euros sur l'exercice 2015.

D. Informations détaillées par pôle d'activité et zone géographique

Comme indiqué ci-avant, les informations suivantes sont fournies avant application de la norme IFRS 5.

D.1. Détail du chiffre d'affaires

En millions d'euros	France	Europe (*)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales (**)	2016	2015	Variation à périmètre et change constants (%)
HOTELSERVICES	346	369	164	416	196	77	1 567	1 339	6,2%
HOTELINVEST	1 398	2 082	413	344	380	0	4 617	4 815	0,6%
HOLDING/ELIMINATIONS	(180)	(254)	(50)	(33)	(37)	0	(553)	(574)	2,2%
Total 2016	1 564	2 197	527	727	539	78	5 631		
Total 2015	1 691	2 309	520	615	404	42		5 581	
Variation à périmètre et change constants (%)	(2,8)%	4,1%	3,8%	5,5%	4,7%	9,7%			2,2%

(*) Europe hors France et Méditerranée

(**) 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 ».

Le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe provient de multiples transactions diverses, sans que 10% ou plus des transactions ne proviennent d'un seul et même client. Lorsque l'opération de cession des activités d'HotelInvest sera réalisée, Booster deviendra le principal client du Groupe.

L'évolution du chiffre d'affaires se décompose de la façon suivante :

• Activité (à périmètre et change constants)	+123	m€	+2,2%
• Développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+418	m€	+7,5%
• Impact de change	(136)	m€	(2,4)%
• Cession d'actifs	(355)	m€	(6,4)%
Evolution du chiffre d'affaires en 2016	+50	m€	+0,9%

Au 31 décembre 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
2016	580	255	518	215	1 567
2015	417	207	538	177	1 339

L'augmentation des redevances de management et de franchise est de 15,3 % sur la période, à périmètre et change constants.

D.2. Détail du Résultat Brut d'Exploitation

En millions d'euros	France	Europe (*)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales (**)	2016	2015	Variation à périmètre et change constants (%)
HOTELSERVICES	113	134	56	120	37	24	484	426	5,6%
HOTELINVEST	334	723	111	101	67	41	1 376	1 424	0,3%
HOLDING/ELIMINATIONS	-	-	-	-	-	(79)	(79)	(70)	(3,8)%
Total 2016	447	857	167	221	104	(14)	1 781		
Total 2015	496	873	154	159	98	0		1 780	
Variation à périmètre et change constants (%)	(7,6)%	5,2%	5,7%	12,1%	(10,2)%	N/A			1,5%

(*) Europe hors France et Méditerranée

(**) Le résultat brut d'exploitation 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 résultat brut d'exploitation s'analyse comme suit :

• Activité (à périmètre et change constants)	+26	m€	+1,5%
• Développement	+97	m€	+5,4%
• Impact de change	(47)	m€	(2,6)%
• Cession d'actifs	(75)	m€	(4,2)%
Evolution du résultat brut d'exploitation en 2016	+1	m€	+0,1%

D.3. Détail de l'Excédent Brut d'Exploitation

En millions d'euros	France	Europe (*)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales (**)	2016	2015	Variation à périmètre et change constants (%)
HOTELSERVICES	110	129	54	112	33	13	450	399	5,7%
HOTELINVEST	118	402	52	26	24	41	663	654	3,2%
HOLDING/ELIMINATIONS	-	-	-	-	-	(76)	(76)	(66)	(6,0)%
Total 2016	228	530	106	138	58	(22)	1 037		
Total 2015	248	512	83	97	48	(2)		986	
Variation à périmètre et change constants (%)	(8,0)%	8,1%	8,5%	20,6%	(12,6)%	N/A			4,0%

(*) Europe hors France et Méditerranée

(**) 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 ».

L'évolution de l'excédent brut d'exploitation s'analyse comme suit :

• Activité (à périmètre et change constants)	+40	m€	+4,0%
• Développement	+68	m€	+6,9%
• Impact de change	(25)	m€	(2,6)%
• Cession d'actifs	(31)	m€	(3,2)%
Evolution de l'excédent brut d'exploitation en 2016	+51	m€	+5,2%

D.4. Détail du Résultat d'Exploitation

En millions d'euros	France	Europe (*)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales (**)	2016	2015	Variation à périmètre et change constants (%)
HOTELSERVICES	109	125	51	99	26	(16)	393	359	4,6%
HOTELINVEST	42	256	27	16	6	39	385	378	3,9%
HOLDING/ELIMINATIONS	-	-	-	-	-	(82)	(82)	(71)	(8,3)%
Total 2016	150	381	77	115	31	(59)	696		
Total 2015	171	369	55	71	29	(31)		665	
Variation à périmètre et change constants (%)	-13%	9%	13%	32%	-18%	N/A			3,8%

(*) Europe hors France et Méditerranée

(**) 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 ».

L'évolution du résultat d'exploitation consolidé s'analyse comme suit :

• Activité (à périmètre et change constants)	+25	m€	+3,8%
• Développement	+38	m€	+5,7%
• Impact de change	(18)	m€	(2,7)%
• Cession d'actifs	(15)	m€	(2,3)%
Evolution du résultat d'exploitation en 2016	+30	m€	+4,5%

E. Information retraitée

Comme indiqué ci-avant, et malgré le reclassement du résultat net des activités d'HotelInvest en cours de cession sur une ligne spécifique du compte de résultat, les redevances facturées par HotelServices à ces hôtels continuent d'être éliminés dans les comptes consolidés du Groupe, en application des principes de consolidation. Par ailleurs, comme indiqué en Notes 1 et 4, le périmètre de la cession concerne la quasi-totalité de l'activité HotelInvest, mais certaines activités resteront au sein du Groupe.

Par conséquent, ni le chiffre d'affaires présenté dans les comptes consolidés, ni celui de l'information sectorielle n'est représentatif du chiffre d'affaires (et du niveau de marge associé) du Groupe AccorHotels tel qu'il sera une fois l'opération de cession de Booster réalisée.

La présente note détaille les principaux agrégats du Groupe aux bornes de son futur périmètre (étant entendu que, sur l'exercice 2016, ils intègrent six mois d'activité pour le groupe FRHI acquis sur la période).

Au 31 décembre 2016 En millions d'euros	Total publié	Retraitements	Total retraité
Chiffre d'affaires	1 603	554	2 157
Excédent Brut d'Exploitation	494	-	494
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	30,8%	-	22,9%
Résultat d'exploitation	389	-	389
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	24,3%	-	18,0%

Au 31 décembre 2015 En millions d'euros	Total publié	Retraitements	Total retraité
Chiffre d'affaires	1 368	563	1 931
Excédent Brut d'Exploitation	450	-	450
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	32,9%	-	23,3%
Résultat d'exploitation	370	-	370
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	27,0%	-	19,2%

Sur les exercices 2015 et 2016, le chiffre d'affaires retraité du Groupe AccorHotels s'établit à 1 931 et 2 157 millions d'euros respectivement, après prise en compte des éléments suivants :

- Les redevances facturées par HotelServices aux hôtels Booster, éliminés dans les comptes consolidés, sont réintégrées dans le chiffre d'affaires pour 463 millions d'euros en 2016 (et 483 millions d'euros en 2015) ;
- Les commissions sur achats et commissions relatives au programme de fidélité, aujourd'hui comptabilisées en réduction des charges dans les comptes consolidés, sont reclassées en chiffre d'affaires, dans la configuration future du Groupe, pour un montant de 91 millions d'euros en 2016 (et 80 millions d'euros en 2015). Ce reclassement n'a aucun impact sur le résultat d'exploitation.

Ainsi, la marge sur résultat d'exploitation retraitée ressort aux alentours de 18-19% sur la période présentée.

Note 5. Charges d'exploitation

En millions d'euros	2015 (*)	2016
Coûts des marchandises vendues	(62)	(61)
Coûts de personnel (1)	(630)	(706)
Energie, entretien et maintenance	(48)	(49)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété	(50)	(44)
Autres charges d'exploitation (2)	(15)	(137)
Charges d'exploitation (hors loyers)	(805)	(998)
Loyers (3)	(114)	(110)
Total	(918)	(1 109)

(*) Montants retraités suite à l'application de la norme IFRS 5.

(1) Le ratio Coûts de personnel / Effectifs Temps Plein (ETP) se présente comme suit :

Effectifs temps plein	2015 (*)	2016
Effectifs temps plein (**)	16 371	17 486
Ratio Coûts de personnel / ETP (k€)	(38)	(40)

(*) Montants retraités suite à l'application de la norme IFRS 5.

(**) La notion d'effectifs temps plein se définit comme le nombre d'heures total travaillées sur la période par rapport au nombre d'heures légales total. Les effectifs des sociétés mises en équivalence ne sont pas pris en compte.

Sur l'exercice 2016, les coûts de personnel comprennent 11 millions d'euros (10 millions d'euros en 2015) liés aux attributions d'actions sous conditions de performance et d'options de souscription d'actions (cf. note 18).

(2) Les autres charges d'exploitation sont principalement composées des coûts de marketing, des dépenses de publicité et de promotion, des coûts de distribution et des coûts informatiques. Elles comprennent également différents honoraires.

(3) Les loyers correspondent au siège du Groupe et aux sièges pays.

Note 6. Détail des amortissements et provisions

Les amortissements et provisions se détaillent de la façon suivante :

En millions d'euros	2015 (*)	2016
Amortissements	(89)	(105)
Provisions	9	(0)
Total	(80)	(105)

(*) Montants retraités suite à l'application de la norme IFRS 5.

Note 7. Résultat financier

En millions d'euros	2015 (*)	2016
Coût de l'endettement financier net	(64)	(70)
Autres produits et charges financiers	(6)	(47)
Résultat financier	(70)	(117)

(*) Montants retraités suite à l'application de la norme IFRS 5.

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 ainsi que les effets des dérivés relatifs à ces financements. Il comprend également les produits financiers relatifs aux titres de placement et les revenus bancaires divers.

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 du coût de l'endettement financier net de (6) millions d'euros s'explique principalement par :

- Une baisse des produits financiers perçus sur titres de placement pour (10) millions d'euros ; et
- Une diminution des charges d'intérêts sur les emprunts obligataires et autres charges financières pour 2 millions d'euros.

Le détail des "Autres produits et charges financiers" est le suivant :

En millions d'euros	2015 (*)	2016
Dividendes perçus des sociétés non consolidées	2	7
Gains et pertes de change (hors instruments financiers évalués à la juste valeur)	(3)	(17)
Autres (dotations) / reprises de provisions financières	(2)	(2)
Opérations de couverture	(4)	(34)
Total des Autres revenus et charges financières	(6)	(47)

(*) Montants retraités suite à l'application de la norme IFRS 5.

La variation de (41) millions d'euros s'explique principalement par :

- Les variations de juste valeur d'une couverture de taux d'intérêt souscrite dans le cadre d'une promesse de financement d'un crédit-bail immobilier pour (20) 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 variation de (20) millions d'euros s'explique par une forte baisse des taux d'intérêts ; une hausse des taux 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 FRHI pour (13) millions d'euros ;
- Les gains et pertes de change pour (14) millions d'euros, principalement lié à la forte dépréciation de la livre égyptienne en fin d'année ;
- Les dividendes perçus des sociétés non consolidées pour 5 millions d'euros, principalement lié aux entités détenues par le Groupe FRHI.

Note 8. Produits et charges non récurrents

En millions d'euros		2015 (*)	2016
Dépréciation d'actifs		(7)	(16)
Charges de restructuration	(1)	(10)	(104)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	(2)	(12)	78
Autres produits et charges non récurrents	(3)	(63)	(67)
Total		(93)	(110)

(*) Montants retraités suite à l'application de la norme IFRS 5.

Au 31 décembre 2016, les produits et charges non récurrents comprennent principalement:

- (1) Des coûts liés à des réorganisations au sein du Groupe, en particulier suite à l'acquisition du Groupe FRHI pour (69) millions d'euros ;
- (2) Un profit de 66 millions d'euros réalisé dans le cadre du partenariat avec Huazhu, comprenant la plus-value de cession des activités et hôtels apportés (36 millions d'euros), la revalorisation à la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue (13 millions d'euros) et le recyclage en résultat des écarts de conversion antérieurement constatés en autres éléments du résultat global (17 millions d'euros) ;
- (3) De charges non récurrentes comprenant les coûts liés à l'acquisition et à l'intégration du Groupe FRHI pour (29) millions d'euros et à la mise en œuvre du projet de cession de l'activité HotelInvest pour (14) millions d'euros (essentiellement des coûts d'honoraires).

Au 31 décembre 2015, ce poste comprenait essentiellement des charges relatives au projet de déménagement des sièges et à l'acquisition du Groupe FRHI pour un montant de (37) millions d'euros.

Note 9. Impôts sur les bénéfices

9.1. Charge d'impôt de l'exercice

En millions d'euros	2015 (*)	2016
Charge d'impôt exigible	(68)	(83)
Sous-total impôts exigibles	(68)	(83)
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	9	87
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	(1)	-
Sous-total impôts différés	8	87
Impôt	(59)	4

(*) Montants retraités suite à l'application de la norme IFRS 5.

9.2. Taux effectif d'impôt

En millions d'euros		2015 (*)	2016
Résultat opérationnel avant impôt	(a)	215	169
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement		-	(7)
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence		4	8
Autres		25	(20)
Total des différences permanentes (charges non déductibles)	(b)	30	(19)
Résultat non taxé ou taxé à taux réduit	(c)	18	(196)
Résultat taxable au taux courant	(d) = (a) + (b) + (c)	263	(46)
Taux courant d'impôt en France	(e)	38,00%	34,43%
Impôt (théorique) au taux courant français	(f) = (d) x (e)	(100)	16
Ajustements sur l'impôt théorique liés :			
. au différentiel de taux courant des pays étrangers		45	8
. à des pertes fiscales de l'exercice non activées		(4)	(58)
. à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs		6	65
. aux quotes-parts de mises en équivalence		4	8
. au net des dotations et reprises pour risques fiscaux		11	3
. à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (cf. Note 1.L)		(6)	(4)
. à d'autres éléments		(15)	(34)
Total des ajustements sur l'impôt théorique	(g)	41	(12)
Charge d'impôt du Groupe	(h) = (f) + (g)	(59)	4

(*) Montants retraités suite à l'application de la norme IFRS 5.

Au 31 décembre 2015, le taux d'impôt inclut la contribution sociale de solidarité de 3,3% ainsi que la contribution additionnelle de 10,7%, toutes deux assises sur le taux d'imposition de 33,3%.

Au 31 décembre 2016 le taux d'impôt inclut uniquement la contribution de solidarité de 3,3% assise sur le taux d'imposition de 33,3%.

Au 31 décembre 2016, le taux effectif d'impôt rapporté au résultat courant s'élève à 14,6%.

9.3. Détail des impôts différés actifs et passifs dans l'état de la situation financière

En millions d'euros	Déc. 2015 (*)	Déc. 2016
Différences temporaires dont :		
Immobilisations incorporelles (1)	(13)	(522)
Immobilisations corporelles	(47)	(14)
Pertes fiscales activées (2)	25	91
Provision pour avantages au personnel	49	42
Dépréciation d'actifs	16	17
Autre	15	19
Total Impôts différés nets	44	(366)
Impôts différés actifs	73	233
Impôts différés passifs	29	599

(*) Montants retraités suite à l'application de la norme IFRS 5.

- (1) Le montant des impôts différés portant sur les immobilisations incorporelles concerne essentiellement le Groupe FRHI acquis en 2016 pour (514) millions d'euros, dont (295) millions d'euros constatés dans le cadre de la revalorisation à la juste valeur des actifs acquis.
- (2) Le montant des impôts différés relatifs aux pertes fiscales activées comprend 62 millions d'euros sur Sofitel USA (US ALNA) comptabilisés en 2016 suite à la fusion réalisée avec l'entité FHRUSI (Groupe FRHI) qui dégage des bénéfices.

9.4. Impôts différés actifs non comptabilisés

Le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 366 millions d'euros au 31 décembre 2016 (812 millions d'euros au 31 décembre 2015).

L'échéancier des impôts différés actifs non comptabilisés se présente comme suit :

En millions d'euros	Différences temporelles déductibles	Pertes fiscales	Crédits d'impôt	Total
N+1	-	18	-	18
N+2	-	0	-	0
N+3	-	0	-	0
N+4	-	0	-	0
N+5 et au-delà	-	173	0	173
Sans limite	3	172	-	175
Impôts différés actifs nets	3	363	0	366

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés actifs sur les déficits reportables et amortissements réputés différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où leur récupération apparaît probable. Le Groupe se base généralement sur un horizon de 5 ans pour estimer ses bénéfices futurs et revoit à chaque exercice les prévisions et hypothèses retenues en tenant compte des dispositions fiscales en vigueur.

Note 10. Ecart d'acquisition

En millions d'euros	Déc. 2015	Déc. 2016
Valeurs brutes	792	1 562
Dépréciations	(94)	(66)
Total en valeur nette	697	1 496

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

En millions d'euros	Déc. 2015	Variations de périmètre	Dépréciations	Diff. de conversion & autres	Reclassement IFRS 5	Déc. 2016
Australie	127	-	-	3	-	130
France	113	-	-	(24)	-	89
Allemagne	84	-	-	-	-	84
Amériques	60	-	-	(60)	-	-
Asie	48	-	-	2	-	49
Autres	8	1 038	-	67	-	1 113
HotelServices	440	1 038	-	(12)	-	1 467
Allemagne	74	-	-	-	(74)	-
France	62	11	(0)	4	(76)	-
Amériques	40	33	(1)	(0)	(65)	8
Autres	82	52	(8)	2	(107)	22
HotelInvest	257	97	(9)	5	(321)	29
Total en valeur nette	697	1 135	(9)	(7)	(321)	1 496

Les variations de périmètre s'expliquent par l'acquisition du groupe FRHI Hotels & Resorts (798 millions d'euros) et des sociétés onefinestay (135 millions d'euros) et John Paul (106 millions d'euros, montant provisoire à fin 2016) (cf. Note 1). L'écart d'acquisition du groupe FRHI a été alloué comme suit :

- Pôle HotelInvest pour 53 millions d'euros (dont 35 millions d'euros alloués à deux hôtels exploités en contrat de location à Singapour et 14 millions à l'hôtel en pleine propriété aux Bermudes) ;
- Pôle HotelServices pour 745 millions d'euros pour les hôtels exploités en contrat de gestion (ce montant est, à ce stade, présenté au sein de la ligne « Autres »).

Le goodwill alloué aux hôtels du périmètre de cession d'HotelInvest s'élève à 321 millions d'euros au 31 décembre 2016 et comprend le goodwill alloué aux hôtels du Groupe FRHI (cf. Note 3).

Note 11. Immobilisations incorporelles

En millions d'euros	Déc. 2015	Déc. 2016
Marques et concessions	21	1 537
Licences, logiciels	55	70
Autres immobilisations incorporelles	231	794
Total en valeurs nettes	307	2 401

Sur l'exercice 2016, la variation des immobilisations incorporelles se décompose comme suit :

En millions d'euros	Déc. 2015	Augmentations	Diminutions	Diff. de conversion	Reclass. IFRS 5	Déc. 2016
Marques et concessions	57	1 459	0	73	(18)	1 572
Licences, logiciels	220	27	(4)	24	(32)	235
Autres immobilisations incorporelles	307	607	(11)	(2)	(17)	885
Valeurs brutes	584	2 093	(14)	95	(67)	2 692

Marques et concessions	(3)	(1)	-	-	4	(0)
Licences, logiciels	(165)	(32)	3	(0)	28	(165)
Autres immobilisations incorporelles	(76)	(25)	5	2	5	(88)
Amortissements	(244)	(57)	8	1	38	(254)
Marques et concessions	(34)	-	-	(1)	-	(34)
Autres immobilisations incorporelles	-	(2)	-	-	-	(2)
Pertes de valeur	(34)	(2)	0	(1)	0	(37)
Total amortissements et pertes de valeur cumulés	(278)	(59)	8	0	38	(291)

Total en valeurs nettes	307	2 027	96	(29)	2 401
--------------------------------	------------	--------------	-----------	-------------	--------------

Au 31 décembre 2016, la valeur nette des marques et autres concessions à durée de vie indéfinie s'élève à 1 537 millions d'euros et comprend essentiellement les marques Fairmont, Raffles, Swissôtel (1 507 millions d'euros) et onefinestay (22 millions d'euros) acquises sur la période.

En millions d'euros	Déc. 2015	Déc. 2016
Marque Fairmont	-	1 087
Marque Swissôtel	-	261
Marque Raffles	-	159
Marque onefinestay	-	22
Marque Sebel (Australie)	5	5
Autres marques et concessions	2	3
Valeur nette comptable	6	1 537

Les autres immobilisations incorporelles d'une valeur nette de 794 millions d'euros comprennent principalement :

- 580 millions d'euros de contrats de gestion (dont 550 millions d'euros relatifs aux hôtels exploités par le Groupe FRHI acquis sur la période) ;
- 78 millions d'euros de droits d'entrée (« key money ») versés pour l'obtention de contrats de gestion, dont 23 millions versés sur la période au Royaume-Uni; et
- 72 millions d'euros de droits au bail en Europe de l'Est.

Sur l'exercice 2016, le Plan Digital s'est traduit par des investissements de 42 millions d'euros (licences, logiciels et autres immobilisations incorporelles développées en interne).

Les écarts de conversion constatés sur la période concernent essentiellement les actifs incorporels du Groupe FRHI.

Note 12. Immobilisations corporelles

En millions d'euros	Déc. 2015	Déc. 2016
Terrains	276	33
Constructions	1 508	329
Agencements	645	85
Matériels et mobiliers	349	94
Immobilisations en cours	247	21
Total en valeurs nettes	3 024	562

Sur l'exercice 2016, la variation des immobilisations corporelles se décompose comme suit :

En millions d'euros	Déc. 2015	Augmentations	Diminutions	Diff. de conversion	Reclass. IFRS 5	Déc. 2016
Terrains	284	163	(9)	8	(412)	34
Constructions	2 298	307	(59)	(14)	(1 867)	664
Agencements	1 566	191	(56)	(2)	(1 483)	216
Matériels et mobiliers	1 323	169	(107)	(22)	(1 134)	229
Immobilisations en cours	261	268	(0)	(8)	(494)	26
Valeurs brutes	5 731	1 097	(231)	(38)	(5 390)	1 169

Constructions	(690)	(83)	18	13	429	(312)
Agencements	(868)	(120)	49	1	810	(128)
Matériels et mobiliers	(951)	(126)	87	17	841	(132)
Immobilisations en cours	(3)	(1)	-	-	4	-
Amortissements	(2 512)	(330)	154	32	2 084	(572)
Terrains	(8)	(0)	4	(0)	3	(1)
Constructions	(100)	(14)	30	(1)	61	(23)
Agencements	(53)	(14)	4	(1)	61	(3)
Matériels et mobiliers	(23)	2	3	(0)	17	(2)
Immobilisations en cours	(11)	-	-	-	6	(5)
Dépréciations	(195)	(27)	42	(1)	147	(35)
Total amortissements et dépréciations	(2 707)	(356)	196	30	2 231	(606)

Total en valeurs nettes	3 024	706		(8)	(3 159)	562
--------------------------------	--------------	------------	--	------------	----------------	------------

Les augmentations de la période s'expliquent par les éléments suivants :

- Rachats de murs d'hôtels auparavant exploités en contrat de location ou en franchise pour 404 millions d'euros (essentiellement en France et en Allemagne) ;
- Acquisitions pour 250 millions d'euros, dont 167 millions d'euros liés à l'acquisition du groupe FRHI et 23 millions d'euros concernant l'opération Santa Teresa au Brésil ;
- Investissements de développement relatifs à des constructions d'hôtels pour 136 millions d'euros (principalement au Royaume-Uni et en France) ;
- Investissements de rénovations pour 234 millions d'euros (principalement en France et en Allemagne).

Au 31 décembre 2016, les immobilisations corporelles reclassées en actifs destinés à être cédés au titre du projet Booster s'élèvent à 3 119 millions d'euros (cf. Note 3).

Note 13. Tests de dépréciation

A. HotelServices

Pour le pôle HotelServices, les tests de dépréciation sont réalisés au niveau des UGT regroupant les immobilisations incorporelles (y compris goodwill) et corporelles relatives à une zone ou un pays. La valeur recouvrable est approchée par la valeur d'utilité fondée sur une actualisation de flux de trésorerie futurs.

Les hypothèses retenues pour déterminer les projections de flux de trésorerie correspondent à celles utilisées dans le cadre de l'élaboration des budgets, en cohérence avec le plan stratégique du Groupe. Elles reflètent l'expérience passée et prennent également en compte les sources d'informations externes, comme les prévisions de croissance de l'industrie hôtelière ou le contexte géopolitique et macro-économique des zones concernées.

Les principales hypothèses retenues pour la détermination des valeurs recouvrables sont les suivantes :

Décembre 2016	Allemagne	France	Asie	Australie	Amériques
Taux de croissance à l'infini	1,50%	2,00%	2,00%	2,00%	4,25%
Taux d'actualisation	7,38%	7,38%	7,56%	6,56%	11,24%
Décembre 2015	Allemagne	France	Asie	Australie	Amériques
Taux de croissance à l'infini	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	4,24%
Taux d'actualisation	8,02%	8,02%	8,79%	7,33%	11,94%

Au 31 décembre 2016, les résultats des analyses de sensibilité réalisées pour les principales UGT sont les suivants :

- Australie - La valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 1 466 points de base ou bien si le taux de croissance à l'infini était diminué de 5 593 points de base ;
- Amériques - La valeur nette comptable de l'UGT deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 1 543 points de base ou si le taux de croissance à l'infini était diminué de 5 054 points de base ;
- Allemagne et Asie - La valeur nette comptable de l'UGT deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 2 781 et 5 108 points de base respectivement. La valeur d'entreprise de ces deux UGT étant couverte par la projection de cash-flows actualisés sur 5 ans, leur valeur nette comptable resterait inférieure à la valeur recouvrable, quel que soit le taux de croissance à l'infini utilisé ;
- En France, seule une variation hautement improbable du taux d'actualisation (+18 042 points de base) conduirait la valeur nette comptable de l'UGT à devenir supérieure à la valeur recouvrable. La valeur d'entreprise étant couverte par la projection de cash-flows actualisés sur 5 ans, la valeur nette comptable resterait inférieure à la valeur recouvrable quel que soit le taux de croissance à l'infini utilisé.

Ces valeurs recouvrables ont également fait l'objet de tests de sensibilité aux flux de trésorerie opérationnels ; une dégradation de 10% des flux futurs actualisés attendus ne conduirait pas à reconnaître de perte de valeur.

Aucune dépréciation n'a été constatée sur le pôle HotelServices au cours de l'exercice 2016.

B. HotelInvest

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. Cette méthode reflète la meilleure estimation de la valeur de réalisation d'un actif hôtelier en cas de mise en vente. Les multiples retenus correspondent à des moyennes de transactions comparables observées, tenant compte du type d'établissement et de sa situation géographique. Ils sont présentés dans les principes comptables en Note 2.

Sur l'exercice 2016, une provision pour dépréciation de 16 millions a été comptabilisée sur les actifs du pôle HotelInvest conservés par le Groupe (i.e. non classés en actifs destinés à être cédés dans le cadre du projet Booster à la clôture) se décomposant comme suit :

- Ecarts d'acquisition pour 4 millions d'euros (principalement en Asie) ;
- Actifs corporels pour 10 millions d'euros (dont 4 millions d'euros en Chine et 4 millions d'euros en République Tchèque) ; et
- Actifs incorporels pour 2 millions d'euros (essentiellement au Brésil).

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. Toutefois, si la valeur comptable de certains hôtels présentant des valeurs individuelles significatives devenait sensible nous donnerions une sensibilité pour les hôtels concernés.

Note 14. Prêts long terme

En millions d'euros	Déc. 2015	Déc. 2016
Valeurs brutes	125	81
Dépréciation	(7)	(4)
Total en valeur nette	118	77

En millions d'euros	Déc. 2015	Déc. 2016
Hôtellerie Asie Pacifique	52	54
Autres	66	23
Total	118	77

Au 31 décembre 2016, le montant des prêts consentis pour l'hôtellerie Asie Pacifique inclut principalement :

- Le prêt consenti à A.P.V.C Finance Pty. Limited (société de financement de Timeshare) qui s'élève à 19 millions d'euros avec une rémunération moyenne de 14,75 % ainsi que le prêt de 9 millions d'euros consenti à Darling Harbour Hotel Trust, futur propriétaire du Sofitel Sydney Darling Harbour ;
- Le prêt consenti à Shree Naman Hotels Private pour financer le développement du Sofitel Mumbai en Inde d'un montant de 19 millions d'euros.

Le montant des prêts consentis hors Asie Pacifique inclut principalement :

- Le minimum garanti résiduel de 7 millions d'euros dans le cadre du contrat de management de l'hôtel Pullman Paris Tour Eiffel suite au changement de propriétaire et à allongement de la durée du contrat (18 millions d'euros au 31 décembre 2015). Le prêt consenti à la société propriétaire (SHTE) pour les travaux de l'hôtel a été complètement remboursé sur l'exercice (11 millions d'euros au 31 décembre 2015) ;
- Le prêt consenti à la société Laser Mercure Trading Co pour la rénovation d'hôtels en management au Royaume-Uni d'un montant de 11 millions d'euros avec une rémunération moyenne de 3,6% (montant inchangé par rapport au 31 décembre 2015).

Note 15. Participation dans les entreprises associées et co-entreprises

15.1. Titres mis en équivalence et quote-part dans le résultat net

Les principales contributions des entités associées et joint-ventures s'analysent comme suit :

En millions d'euros	2015		2016	
	Quote-part de résultat net	Participation	Quote-part de résultat net	Participation
China Lodging Group	-	-	NC	191
Asie Pacifique (*)	(2)	158	(16)	147
25Hours	-	-	-	35
Mama Shelter	(1)	28	(0)	28
TGRE (Sofitel The Grand, Pays-Bas)	(1)	12	-	-
Fairmont Dubai	-	-	1	13
Swissôtel Lima	-	-	(3)	11
SERHR (Orféa)	4	5	5	5
Société Hôtelière Paris Les Halles	2	13	-	-
Autres (dont Risma)	(1)	81	15	115
Entreprises associées	2	297	2	546
SIEHA (Hôtellerie Algérie)	2	22	0	22
Reef Casinos	4	19	3	19
Adagio	2	7	2	8
Autres	(0)	2	0	1
Co-entreprises	9	49	5	50
Mises en équivalence	10	346	6	596

(*) Les titres Asie Pacifique comprennent principalement Interglobe Hotels Private Limited (société développant des hôtels ibis en Inde) pour 59 millions d'euros, Caddie Hotels Private (société développant un Novotel et un Pullman à New Delhi) pour 32 millions d'euros, une joint venture pour le développement de projets hôteliers ibis et Novotel en Inde (Triguna) pour 19 millions d'euros, Ambassador Inc., Ambastel et Ambatel Inc. (Corée du Sud) pour 30 millions d'euros.

Sur l'exercice 2016, AccorHotels a acquis une participation de 9.0% dans China Lodging Group (Huazhu) dans le cadre de l'alliance stratégique conclue avec la société, portant ainsi sa participation à 10.8%, ainsi que des participations dans les sociétés 25Hours, Oasis Collection et Squarebreak (cf. Note 1).

Au 31 décembre 2016, le montant des titres mis en équivalence reclassés en actifs destinés à être cédés s'élève à 88 millions d'euros (comportant notamment TGRE Sofitel The Grand et la Société Hôtelière Paris les Halles).

Sur l'exercice 2015, la quote-part de résultat net des entités mises en équivalence s'élevait à 10 millions, dont 2 millions ont été reclassés en activités non poursuivies.

En millions d'euros	2015	2016
Quote-part des résultats mis en équivalence avant impôt	12	14
Quote-part d'impôt sur résultats mis en équivalence	(4)	(8)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	8	6

15.2. Information sur les entreprises associées significatives

Les entreprises associées significatives à l'échelle du Groupe sont les suivantes :

- Huazhu Hotels Group (China Lodging) est un groupe chinois coté au Nasdaq. Pour des raisons de confidentialité, AccorHotels n'est pas en mesure de publier de données financières concernant Huazhu.
- Interglobe Hotels détient et exploite des hôtels ibis en Inde, eux-mêmes gérés par AccorHotels dans le cadre de contrats de management. Les principales données financières de cette société sont les suivantes :

Interglobe Hotels (Hôtellerie ibis Inde) Développement ibis Inde (En millions d'euros)	Mars 2015	Mars 2016
Chiffre d'affaires	22	27
Résultat net	(6)	(7)
Total actifs courants	14	18
Total actifs non courants	209	207
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	142	135
Total passifs courants	13	11
Total passifs non courants	67	80
Trésorerie / (Dettes) nette	(34)	(34)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par AccorHotels de la part de la société pendant la période	-	-
Fraction de capital détenu	40,00%	40,00%

La société clôture ses comptes annuels au 31 mars et les données financières ainsi présentées correspondent aux derniers comptes audités et publiés.

15.4. Autres informations

A la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait la capacité d'une entreprise associée ou d'une coentreprise à transférer des fonds à AccorHotels sous forme de dividendes en trésorerie ou encore à rembourser des prêts et des créances.

Note 16. Actifs financiers non courants

En millions d'euros	Déc. 2015	Déc. 2016
Actifs financiers disponibles à la vente (titres non consolidés)	121	121
Dépôts et cautionnements	90	65
Total valeurs brutes	211	186
Provisions pour dépréciation	(21)	(15)
Valeurs nettes	191	171

Au 31 décembre 2016, la réserve de juste valeur des titres qualifiés d'actifs disponibles à la vente s'élève à (7) millions d'euros, contre 7 millions d'euros au 31 décembre 2015 (cf. Note 20).

La provision pour dépréciation des actifs financiers non courants concerne les titres de participation non consolidés.

Les titres non consolidés et dépôts se décomposent comme suit :

En millions d'euros	Déc. 2015	Déc. 2016
Titres Avendra	-	65
Créance sur le Pullman Tour Eiffel	21	15
Titres A-HTrust (fonds d'investissement à Singapour)	22	21
Titres Huazhu	36	-
Versement du prix d'acquisition du Sofitel Santa Clara	22	-
Titres Stone (foncière en France)	11	-
Autres participations et dépôts	79	70
Valeurs nettes	191	171

Au 31 décembre 2016, les titres Avendra d'un montant de 65 millions d'euros sont liés à l'acquisition du Groupe FRHI. Les titres Huazhu sont désormais comptabilisés en mise en équivalence, suite à l'augmentation de la participation détenue sur la période (cf. Note 1).

A cette date, le montant des actifs financiers non courants reclassés en actifs destinés à être cédés s'élève à 37 millions d'euros (dont les titres de Stone).

Note 17. Comptes de tiers actifs et passifs

17.1. Détail des comptes clients entre valeur brute et provision

En millions d'euros	Déc. 2015	Déc. 2016
Valeurs brutes	476	437
Provisions	(44)	(63)
Valeurs nettes	432	374

Au 31 décembre 2016, le montant des créances clients nettes reclassées en actifs destinés à être cédés s'élève à 135 millions d'euros.

Les provisions pour dépréciation des créances clients correspondent à de multiples transactions individuelles de montants non significatifs. Les créances identifiées en dépassement d'échéance font l'objet d'un suivi particulier et leur recouvrabilité est évaluée régulièrement de manière à constater d'éventuelles dépréciations complémentaires. Le montant des créances en retard de paiement et non encore dépréciées est non significatif.

17.2. Détails des autres tiers actifs

En millions d'euros	Déc. 2015	Déc. 2016
TVA à récupérer	146	85
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	3	2
Créances d'impôts et taxes	42	8
Autres débiteurs	243	131
Charges constatées d'avance	75	34
Valeurs brutes des autres tiers actifs	509	260
Provisions	(38)	(7)
Valeurs nettes des autres tiers actifs	471	252

Sur la période, la variation des autres tiers actifs s'explique principalement par le reclassement en actifs destinés à être cédés pour 275 millions d'euros.

17.3. Détails des autres tiers passifs

En millions d'euros	Déc. 2015	Déc. 2016
TVA à payer	88	35
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	331	180
Dettes d'impôts et taxes	80	10
Autres créanciers	427	289
Produits constatés d'avance	85	74
Autres tiers et impôt société	1 012	587

Sur la période, la variation des autres tiers passifs s'explique essentiellement par le reclassement en passifs liés à des actifs destinés à être cédés pour 462 millions d'euros.

17.4. Echancier des comptes de tiers

L'échéancier ci-dessous présente la ventilation des comptes de tiers hors produits constatés d'avances et charges constatées d'avance.

En millions d'euros	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Déc. 2016	Déc. 2015
Stocks	8	-	-	8	37
Clients	374	-	-	374	432
TVA à récupérer	84	1	-	85	146
Créances de personnel et organismes sociaux	2	-	-	2	3
Créances impôts et taxes	8	-	-	8	42
Autres débiteurs	123	-	-	123	205
Actif court terme	599	1	-	601	865
Fournisseurs et comptes rattachés	384	-	-	384	736
TVA à payer	35	-	-	35	88
Personnel et organismes sociaux	178	1	-	180	331
Dettes autres impôts et taxes	10	-	-	10	80
Autres créanciers	289	0	-	289	427
Passif court terme	896	1	-	898	1 663

Note 18. Capitaux propres

18.1. Evolution du capital

Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 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	249 874
Nombre d'actions issues de versement de dividende en actions	2 048 461
Nombre d'actions émises pour l'acquisition du Groupe FRHI	46 700 000
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2016	284 767 670
Nombre d'options de souscription d'actions potentielles	2 123 250
Nombre d'actions sous conditions de performance potentielles	1 093 899
Nombre d'actions potentielles	287 984 819

La valeur nominale de l'action s'élève à 3 € au 31 décembre 2016.

18.2. Résultat net dilué par action

Le nombre moyen d'actions au 31 décembre 2016 avant et après dilution est calculé comme suit :

Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2016	284 767 670
Effet de l'émission d'actions nouvelles sur le nombre moyen pondéré d'actions	(182 365)
Effet de la conversion d'options sur le nombre moyen pondéré d'actions	(132 801)
Effet du versement de dividende sur le nombre moyen pondéré d'actions	(772 371)
Augmentation de capital en rémunération de l'acquisition FRHI	(24 625 956)
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2016	259 054 177

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

En millions d'euros	2015	2016
Résultat Net Part du Groupe (activités poursuivies et activités non poursuivies)	244	265
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	(37)	(37)
Résultat Net Part du Groupe ajusté	207	228
Nombre moyen pondéré d'actions (en milliers)	234 387	259 054
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription (en milliers)	1 073	557
Nombre d'actions résultant des actions sous conditions de performance (en milliers)	529	314
Nombre moyen pondéré d'actions dilué (en milliers)	235 989	259 925
Résultat net par action (en euros)	0,88	0,88
Résultat net dilué par action (en euros)	0,88	0,88

18.3. Différence de conversion

La variation de la différence de conversion Groupe de 139 millions d'euros entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016, s'explique principalement par l'appréciation du dollar américain pour 156 millions d'euros, du réal brésilien pour 44 millions d'euros, du dollar australien pour 11 millions d'euros et par la dépréciation de la livre anglaise pour (54) millions d'euros et du yuan chinois pour (25) millions d'euros.

Pour mémoire, les taux de clôture euro contre devises utilisés sont les suivants :

	USD	AUD	PLN	GBP	CNY
Décembre 2015	1,0887	1,4897	4,2639	0,7340	7,0608
Décembre 2016	1,0541	1,4596	4,4103	0,8562	7,3202

18.4. Distribution de dividendes

Les dividendes distribués au titre des résultats réalisés au cours des exercices 2015 et 2016 s'élèvent à :

En euros	2015	2016
Dividende ordinaire par action	1,00	1,05

Le dividende distribué au titre de l'année 2015 a été payé en partie en numéraire et en partie en actions.

18.5. Avantages sur capitaux propres

Sur l'exercice 2016, la charge totale comptabilisée en résultat en contrepartie des capitaux propres au titre des avantages sur instruments de capital s'élève à 14 millions d'euros (contre 13 millions d'euros en 2015) et concernent, dans sa quasi-totalité, les plans d'actions sous conditions de performance.

La part de cette charge attribuable à l'activité HotelInvest en cours de cession est reclassée en activité non poursuivie pour un montant de 3 millions en 2015 et en 2016.

A. Plans d'actions sous conditions de performance

Les mouvements intervenus sur la période sont les suivants :

En nombre de titres	2015	2016
Actions sous conditions de performance à l'ouverture	817 504	1 045 048
Actions attribuées sur l'exercice	480 090	519 025
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(17 901)	(53 264)
Actions livrées sur l'exercice	(234 645)	(416 910)
Actions sous conditions de performance à la clôture	1 045 048	1 093 899

Plans octroyés sur l'exercice

Le 16 juin 2016, AccorHotels a octroyé à ses salariés et dirigeants 504 500 actions sous conditions de performance. La durée du plan est de trois ans, correspondant à une période d'acquisition des droits de trois ans, sans période de conservation. A cette date, la juste valeur de l'action attribuée s'élève à 30,72 euros, sur la base d'un cours de l'action à 36,01 euros diminué de la valeur actualisée des dividendes non perçus sur la période d'acquisition des droits et de l'effet des conditions externes. Sur la période, 12 810 de ces actions sont devenues caduques, suite au refus exprimé par les salariés concernés, conduisant à une attribution de 491 690 actions au titre de ce plan.

Le 26 octobre 2016, le Groupe a octroyé à ses salariés et dirigeants 14 525 actions sous conditions de performance selon les mêmes conditions que le plan de juin. A cette date, la juste valeur de l'action attribuée, calculée selon les mêmes principes, s'élève à 29,41 euros sur la base d'un cours de l'action à 34,57 euros.

L'attribution définitive de ces plans est fonction de la présence des bénéficiaires jusqu'à l'issue de la période d'acquisition et de la réalisation des trois critères de performance suivants, appréciés sur les exercices 2016, 2017 et 2018 :

- Conditions internes (pondération de 80%) : Taux de marge sur EBIT (résultat d'exploitation) par rapport au budget et 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) ;
- Condition externe (pondération de 20%) liée à l'évolution du Total Shareholder Return (TSR) de l'action AccorHotels au regard de l'évolution du TSR de groupes hôteliers internationaux et de l'indice du CAC 40. La probabilité estimée de réalisation de cette condition de performance vient réduire la juste valeur de l'action octroyée à la date d'attribution.

La juste valeur globale des deux plans octroyés en 2016 s'élève à 16 millions d'euros et sera comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres.

Sur l'exercice 2016, la charge comptabilisée au titre de ces deux plans s'élève à 3 millions d'euros.

Charge comptabilisée sur la période

En millions d'euros	2015	2016	Juste valeur initiale
Plan attribué en 2013	1	0	7
Plans attribués en 2014	7	3	17
Plans attribués en 2015	4	8	20
Plans attribués en 2016	0	3	16
Total	13	14	

B. Plans d'options de souscription d'actions

Les mouvements intervenus sur la période sont les suivants :

	31 décembre 2015		31 décembre 2016	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
Options non exercées en début de période	4 521 862	27,29 €	2 385 431	26,93 €
Options annulées / échues sur l'exercice	(224 527)	30,03 €	(12 307)	26,09 €
Options exercées sur l'exercice	(1 911 904)	27,41 €	(249 874)	24,48 €
Options non exercées à fin de période	2 385 431	26,93 €	2 123 250	27,22 €
Options exerçables en fin de période	1 830 169	27,00 €	2 083 250	27,16 €

Au 31 décembre 2016, les caractéristiques des options non exercées sont les suivantes :

Plan	Date d'attribution	Nombre d'options en circulation	Durée de vie résiduelle	Prix d'exercice
Plan 19	Mars 2009	187 373	3 mois	18,20 €
Plan 20	Avril 2010	834 913	1 an et 3 mois	26,66 €
Plan 21	Avril 2010	56 197	1 an et 3 mois	26,66 €
Plan 22	Nov. 2010	89 440	1 an et 11 mois	30,49 €
Plan 23	Avril 2011	443 054	2 ans et 3 mois	31,72 €
Plan 24	Avril 2011	32 031	2 ans et 3 mois	31,72 €
Plan 25	Mars 2012	419 515	3 ans et 3 mois	26,41 €
Plan 26	Mars 2012	20 727	3 ans et 3 mois	26,41 €
Plan 27	Sept. 2013	40 000	4 ans et 9 mois	30,13 €

18.6. 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, assortie d'un coupon à 4,125% jusqu'au 30 juin 2020 et une réinitialisation du taux tous les 5 ans par la suite avec une clause de step-up de 25 bps en Juin 2020 et de 275 bps en Juin 2040.

Les titres ont une maturité perpétuelle avec une première option de remboursement le 30 juin 2020, 5 ans après, puis tous les ans. AccorHotels n'a une obligation de verser des coupons qu'en cas de versement de dividendes.

Du fait de ses caractéristiques et conformément à la norme IAS 32 (cf. note 2.J.3.), cette émission a été comptabilisée en capitaux propres à compter de la réception des fonds pour un montant de 887 millions d'euros (net des coûts de transaction). Les coupons éventuels versés au titre des instruments seront également comptabilisés en capitaux propres.

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

Note 19. Minoritaires

19.1. Variation des intérêts minoritaires

La variation des intérêts minoritaires se décompose de la façon suivante :

En millions d'euros	
31 décembre 2014	213
Résultat net part des minoritaires de la période	27
Dividendes versés aux minoritaires	(15)
Augmentation de capital	0
Différence de conversion	(0)
Variations de périmètre	1
31 décembre 2015	225
Résultat net part des minoritaires de la période	33
Dividendes versés aux minoritaires	(18)
Augmentation de capital	(0)
Différence de conversion	(7)
Variations de périmètre	34
31 décembre 2016	267

Les variations de périmètre correspondent aux intérêts minoritaires des acquisitions réalisées sur la période, dont 17 millions concernant le Groupe FRHI et 10 millions concernant des acquisitions en Amérique Latine.

19.2. Information sur les intérêts minoritaires significatifs

Les intérêts minoritaires significatifs se détaillent de la façon suivante :

Orbis/Hekon (Pologne)	% de détention des minoritaires	% de droits de vote des minoritaires	Résultat Net de la période attribué aux intérêts minoritaires	Cumul des intérêts minoritaires à la fin de la période	Dividendes versés par AccorHotels aux intérêts minoritaires pendant la période
31 décembre 2015	47,31%	47,31%	19	180	8
31 décembre 2016	47,31%	47,31%	23	190	7

Orbis/Hekon (Pologne)	Informations financières sélectionnées sur la filiale					
	Actifs courants	Actifs non courants	Passifs courants	Passifs non courants	Chiffre d'affaires	Résultat net
31 décembre 2015	96	486	66	516	300	40
31 décembre 2016	147	479	59	566	312	49

Ces informations financières comprennent les ajustements effectués par AccorHotels au moment de la prise de contrôle Orbis en 2008. A la connaissance du Groupe, les intérêts minoritaires ne bénéficient pas de droits de protection particuliers qui restreindraient considérablement la capacité d'AccorHotels à avoir accès aux actifs des filiales ou d'utiliser ou de régler ses passifs.

Note 20. Résultat Global

Le montant d'impôt relatif aux autres éléments du résultat global se détaille de la façon suivante :

En millions d'euros	2015			2016		
	Avant impôt	Impôt	Après impôt	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Différence de conversion	(3)	-	(3)	109	-	109
Variation de juste valeur des Actifs financiers disponibles à la vente	12	-	12	(14)	-	(14)
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture des flux de trésorerie	(3)	-	(3)	2	-	2
Ecarts actuariels sur les obligations au titre des prestations définies	(14)	5	(9)	(5)	(3)	(3)
Total autres éléments du résultat global	(8)	5	(3)	92	(3)	122

Les réserves de juste valeur des instruments financiers se décomposent de la façon suivante :

En millions d'euros	Déc. 2015	Déc. 2016
Swap de taux et de change	(3)	(0)
Revalorisation des actifs financiers disponibles à la vente	7	(7)
Total Réserves de Juste Valeur des Instruments Financiers	4	(7)

Note 21. Analyse des dettes financières par devises et échéances

21.1. Analyse de la dette financière brute par nature

Au 31 décembre 2016, la décomposition de la dette financière brute est la suivante :

En millions d'euros	Déc. 2015	Déc. 2016	IFRS 5 Impact	Dec. 2016 Reported
Emprunts obligataires	2 582	2 635	-	2 635
Dettes bancaires	123	135	(68)	67
Autres dettes	5	10	(4)	6
Dette brute	2 710	2 780	(72)	2 708
Engagements crédit-bail (long terme et court terme)	72	59	(58)	1
Engagements d'achat (put minoritaires sur intérêts)	10	116	(13)	103
Dérivés passif	15	35	(1)	34
Autres dettes financières et banques	48	62	(0)	62
Dette financière	2 855	3 052	(144)	2 908

Au 31 décembre 2016, la dette financière brute relative à l'activité HotelInvest en cours de cession est reclassée en actifs destinés à être cédés pour un montant de 144 millions d'euros. Toutefois, l'analyse des dettes financières est menée en interne au niveau du Groupe dans son ensemble, sans tenir compte de ce reclassement. Par conséquent, les analyses fournies ci-après sont présentées avant application des dispositions de la norme IFRS 5.

21.2. Emprunts obligataires

Au 31 décembre 2016, les emprunts obligataires se décomposent comme suit :

Montant nominal	Date d'émission	Échéance	Taux d'intérêt nominal (%)	2015	2016
En devise				En millions d'euros	En millions d'euros
250 M EUR	août-09	nov.-17	6,04%	250	250
700 M EUR	juin-12	juin-17	2,88%	367	367
600 M EUR	mars-13	mars-19	2,50%	334	334
900 M EUR	févr.-14	févr.-21	2,63%	902	906
150 M CHF	juin-14	juin-22	1,75%	138	140
60 M EUR	déc.-14	févr.-22	1,68%	60	60
300 M PLN	juin-15	juin-20	2,76%	71	68
500 M EUR	sept.-15	sept.-23	2,38%	461	466
200 M PLN	juil.-16	juil.-21	2,69%	-	45
Total emprunts obligataires				2 582	2 635

21.3. Analyse de la dette financière par échéance

Au 31 décembre 2016, l'échéancier de la dette financière du Groupe est présenté avant retraitement IFRS 5 et se décompose comme suit :

En millions d'euros	Déc. 2015	Déc. 2016
Année N + 1	110	749
Année N + 2	633	33
Année N + 3	16	401
Année N + 4	350	135
Année N + 5	119	993
Année N + 6	908	208
Au-delà	719	533
Dette financière	2 855	3 052

L'échéancier des dettes est un des indicateurs permettant d'apprécier la position de liquidité du Groupe.

Dans cette présentation, la juste valeur des instruments dérivés de taux et de change est classée à court terme. Le détail par échéance des opérations de couverture de taux et de change se trouve dans la Note 21.8 sur les « Instruments financiers ». Les emprunts et les placements en devises ont été convertis aux cours de clôture.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2016 est de 70 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus sont de l'ordre de 252 millions d'euros de janvier 2017 à décembre 2020 et 69 millions d'euros au-delà.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2015 était de 64 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus sont de l'ordre de 253 millions d'euros de janvier 2016 à décembre 2019 et 85 millions d'euros au-delà.

Ces évaluations sont faites sur la base du taux moyen de la dette à la date de clôture, après prise en compte des instruments de couverture, sans renouvellement des dettes arrivant à échéance.

21.4. Analyse de la dette brute par devise avant et après opérations de couverture

En millions d'euros	Avant opérations de couverture			Après opérations de couverture		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
Euro	2 422	2,87%	87%	2 329	2,87%	84%
Franc suisse	149	1,73%	5%	199	1,73%	7%
Zloty polonais	141	2,83%	5%	141	2,76%	5%
Yen japonais	-	0,00%	-	35	-0,06%	1%
Roupie mauricienne	25	7,68%	1%	25	7,68%	1%
Franc CFA	18	7,82%	1%	18	7,66%	1%
Autres devises	25	7,43%	1%	34	5,65%	1%
Dette brute	2 780	2,91%	100%	2 780	2,85%	100%

21.5. Analyse de la répartition de la dette brute par taux (après opérations de couverture)

Au 31 décembre 2016, la dette brute totale est répartie à 85 % à taux fixe au taux moyen de 2,93 % et 15 % à taux variable au taux moyen de 2,39 %.

Au 31 décembre 2016, la dette à taux fixe est principalement libellée en EUR (86 %), la dette à taux variable est principalement libellée en euros (74 %), en zloty polonais (19 %) et en roupie mauricienne (3 %).

21.6. Covenants

Il n'existe aucune clause de remboursement anticipé qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation (« rating trigger »). En revanche, un remboursement anticipé peut être demandé en cas de changement de contrôle au niveau d'AccorHotels, c'est-à-dire au cas où plus de 50 % des droits de vote seraient acquis par un tiers. Sur la dette brute (2 780 millions d'euros), 2 636 millions d'euros sont contractuellement soumis à cette clause de remboursement anticipé. Dans le cas de la dette obligataire, le changement de contrôle doit être accompagné d'une dégradation du rating d'AccorHotels à « Non Investment Grade ».

De plus, dans le cadre du crédit syndiqué renégocié en juin 2014, une clause de remboursement anticipé peut être déclenchée suite au non-respect d'un ratio financier (Leverage Ratio qui est le rapport de la dette nette consolidée sur l'EBITDA consolidé).

Par ailleurs, aucune clause de défaillance croisée (« cross default »), par laquelle le défaut sur une dette peut entraîner le défaut sur une autre dette, ne figure dans les contrats de financement négociés par AccorHotels. Seules des clauses d'exigibilité croisée (« cross acceleration ») existent pour des dettes d'une durée au moins égale à trois ans, étant entendu que ces clauses ne peuvent être actionnées que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières de même nature et sur un montant significatif.

21.7. Ligne de crédit confirmée non utilisée

Au 31 décembre 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.

21.8. Instruments financiers

1. COUVERTURE DU RISQUE DE CHANGE

Au 31 décembre 2016, la valeur nominale répartie par échéance et la valeur de marché (juste valeur) enregistrée dans les comptes des instruments de couverture de change sont les suivantes :

Swaps de change En millions d'euros	Échéance 2017	Déc. 2016 Valeur nominale	Déc. 2016 Juste valeur
Yen japonais	37	37	2
Dollar américain	60	60	2
Livre britannique	7	7	(0)
Dollar australien	93	93	(1)
Zloty polonais	9	9	0
Autres	4	4	(0)
Total opérations de couverture de change	210	210	3

Pour chaque devise, la Valeur Nominale représente le montant vendu ou acheté à terme dans cette devise. La Juste Valeur est égale à la différence entre le montant vendu ou acheté dans cette devise (valorisé au cours à terme de clôture) et le montant acheté ou vendu dans la devise de contrepartie (valorisé au cours à terme de clôture).

Tous les instruments de change traités par le Groupe sont des opérations de couverture adossées à des prêts ou emprunts intra-groupe en devises.

Au 31 décembre 2016, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un passif de 3 millions d'euros.

2. COUVERTURE DU RISQUE DE TAUX D'INTERET

Au 31 décembre 2016, la valeur notionnelle répartie par échéance et la valeur de marché (juste valeur) enregistrée dans les comptes des instruments de couverture de taux d'intérêt sont les suivantes :

En millions d'euros	2016	2017	2018	au-delà	Déc. 2016 Valeur notionnelle	Déc. 2016 Juste Valeur
Swaps de taux	-	-	-	721	721	17
Volume opérations de couverture de taux	-	-	-	721	721	17

La « Valeur Notionnelle » indique le volume sur lequel porte la couverture de taux d'intérêt. La « Juste Valeur » représente le montant à payer ou à recevoir en cas de dénouement de ces opérations sur le marché.

Le portefeuille est constitué des éléments suivants :

- des swaps de taux permettant de variabiliser une partie de notre dette obligataire (juste valeur de +12 M€)
- 1 cross currency swap EUR /CHF (juste valeur de (0) M€) permettant de convertir une dette euro en CHF en complément de l'emprunt obligataire CHF et faisant face à un prêt intragroupe de même montant
- des swaps de taux dans le cadre d'une promesse de financement d'un crédit-bail immobilier (juste valeur de (29) M€)

Seuls les swaps de taux variabilisant les émissions obligataires sont documentées dans le cadre de relations de couverture (*Fair Value Hedge*).

Au 31 décembre 2016, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un passif de 17 millions d'euros.

3. VALEUR DE MARCHÉ

3.1 Valeur de marché des instruments financiers

Au 31 décembre 2016, la valeur dans l'état de la situation financière et la juste valeur des instruments financiers sont les suivantes :

En millions d'euros	Déc. 2016 Publié	Impact IFRS 5	Déc. 2016	Déc. 2016 Juste valeur
PASSIFS FINANCIERS :	2 908	(144)	3 052	3 247
Emprunts obligataires (1)	2 635	-	2 635	2 830
Dettes bancaires	67	(68)	135	135
Engagements en Crédit-Bail	1	(58)	59	59
Autres dettes	171	(17)	188	188
Instruments dérivés passifs (2)	34	(1)	35	35
ACTIFS FINANCIERS COURANTS :	(1 226)	338	(1 564)	(1 565)
Placements	(1 110)	46	(1 156)	(1 157)
Disponibilités	(59)	247	(306)	(306)
Autres	(42)	45	(87)	(87)
Instruments dérivés actifs (2)	(15)	-	(15)	(15)
DETTE NETTE	1 682	194	1 488	1 682

(1) 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).

(2) Dans le cadre des instruments dérivés, 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).

3.2. Valeur de marché des placements de trésorerie

Au 31 décembre 2016, la valeur des placements est la suivante :

En millions d'euros		Déc. 2016	Déc. 2016 Juste valeur
Dépôts bancaires à terme et à vue (a)		(720)	(720)
Sicav et Fonds Communs de Placement à moins de 3 mois (*) (b)		(436)	(437)
Autres (Intérêts courus)		-	-
Total des placements de trésorerie		(1 156)	(1 157)

(*) 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

Note 22. Analyse des actifs et des passifs financiers

Au 31 décembre 2016 En millions d'euros	Ventilation par classification comptable					Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur			Juste valeur de la classe
	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts, créances et dettes au coût amorti	Autres dérivés	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1 (*)	Niveau 2 (*)	Niveau 3 (*)	
Prêts			96		96				-
Actifs financiers non courants		106	65		171	21		85	106
Clients			374		374				-
Créances sur cession d'actifs			24		24				-
Trésorerie et équivalents de trésorerie		434	735	15	1 184	437	15		452
ACTIF	-	540	1 294	15	1 849	458	15	85	558
Emprunts obligataires			2 635		2 635				-
Dettes bancaires			67		67				-
Engagements de crédit-bail			1		1				-
Fournisseurs			384		384				-
Autres dettes	34		171		205		34		34
PASSIF	34	-	3 258	-	3 292	-	34	-	34

Au 31 décembre 2015 En millions d'euros	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts, créances et dettes au coût amorti	Autres dérivés	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1 (*)	Niveau 2 (*)	Niveau 3 (*)	Juste valeur de la classe
Prêts			161		161				-
Actifs financiers non courants		100	90		191	58		42	100
Clients			432		432				-
Créances sur cession d'actifs			44		44				-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4	1 266	1 689	4	2 963	1 268	8		1 276
ACTIF	4	1 366	2 416	4	3 790	1 326	8	42	1 376
Emprunts obligataires			2 582		2 582				-
Dettes bancaires			117		117				-
Engagements de crédit-bail			72		72				-
Fournisseurs			736		736				-
Autres dettes	15		69		84		15		15
PASSIF	15	-	3 576	-	3 592	-	15	-	15

(*) Il existe trois hiérarchies de juste valeur : cf. Note 2.D. Ne sont présentées les hiérarchies de juste valeur que pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur.

Les méthodes de calcul de juste valeur des instruments dérivés, SICAV, FCP et obligations sont précisées dans la Note 21. La méthode de calcul de juste valeur des titres de participation est quant à elle précisée dans la Note 2.E.5.

Note 23. Provisions

La variation du poste des provisions entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 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	Variations de périmètre et reclassements	Reclassement IFRS 5	Déc. 2016
Provisions pour retraites (4)	120	5	25	(8)	(11)	1	14	(47)	100
Provisions pour primes de fidélité (4)	19	-	3	(2)	(1)	0	8	(13)	14
Provisions pour litiges et autres (1)	2	-	2	-	(2)	1	21	(5)	19
TOTAL PROVISIONS A CARACTERE NON COURANT	142	5	30	(10)	(14)	2	43	(65)	133
Provisions fiscales	28	-	3	(4)	(0)	0	0	(4)	24
Provisions pour restructurations (3)	17	-	89	(60)	(3)	1	32	(7)	70
Provisions pour litiges et autres (2)	128	-	35	(40)	(31)	(1)	2	(35)	57
TOTAL PROVISIONS A CARACTERE COURANT	173	-	127	(104)	(34)	0	34	(45)	151
dont provisions liées à des activités non poursuivies	112	3	34	(30)	(13)	-	4	(110)	-

(1) Litiges et autres à caractère non courant

Au 31 décembre 2016, le poste « provisions pour litiges et autres » à caractère non courant comprend principalement les provisions reconnues dans le cadre de l'acquisition du groupe FRHI pour 15 millions d'euros (montant essentiellement lié à des litiges fiscaux existants à la date d'acquisition).

(2) Litiges et autres à caractère courant

Au 31 décembre 2016, le poste « provisions pour litiges et autres » à caractère courant comprend principalement :

- des provisions pour risque assureur pour 31 millions d'euros ;
- des provisions pour divers sinistres pour 20 millions d'euros ;
- des provisions à hauteur de 6 millions d'euros relatives à différents litiges prud'homaux.

Au 31 décembre 2016, le montant reclassé en passifs liés à des actifs destinés à être cédés pour 35 millions d'euros inclut 8 millions d'euros relatifs à différents litiges prud'homaux.

(3) Restructurations

Au 31 décembre 2016, le poste « provisions pour restructurations » comprend principalement :

- des provisions liées au plan de restructuration du Pullman Montparnasse pour 33 millions d'euros ;
- des provisions liées à l'intégration du groupe FRHI pour 22 millions d'euros.

(4) Provisions pour retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi

A. Description des régimes

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme (congrés payés, congés maladie, participation aux bénéfices), d'avantages à long terme (médaille du travail, indemnité pour invalidité de longue durée, prime de fidélité, prime d'ancienneté) et d'avantages postérieurs à l'emploi à cotisations/prestations définies (indemnité de fin de carrière, fonds de pensions).

Les avantages à court terme sont comptabilisés dans les dettes des différentes entités du Groupe, qui les accordent. Les avantages postérieurs à l'emploi sont attribués, soit par des régimes à cotisations définies, soit par des régimes à prestations définies.

Régimes à cotisations définies

Ces régimes se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus (régime vieillesse de base de la Sécurité Sociale, régimes complémentaires de retraite ARRCO/AGIRC, fonds de pension à cotisations définies).

Les paiements du Groupe sont constatés en charge de la période à laquelle ils se rapportent.

Régimes à prestations définies

Ces régimes se caractérisent par une obligation de l'employeur vis-à-vis de ses salariés. S'ils ne sont pas entièrement préfinancés, ils donnent lieu à la constitution de provisions.

Le montant de l'engagement comptabilisé repose sur une évaluation actuarielle effectuée selon la méthode des unités de crédit projetées. Pour plus de détails sur la méthode de calcul, se référer à la note 2.H.

Pour le Groupe, les régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi concernent principalement :

- les indemnités de fin de carrière en France :
 - Indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite ;
 - Le calcul est effectué sur la base de paramètres définis par la direction financière du Groupe et des Ressources Humaines une fois par an au cours du deuxième semestre ;
 - Le montant calculé reste en provision dans l'état de la situation financière.
- les indemnités de cessation de service en Italie :
 - Indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite, de son départ volontaire ou de son licenciement ;
 - Le montant calculé reste en provision dans l'état de la situation financière.

- les régimes de retraite : les principaux régimes de retraite à prestations définies se situent chez FRHI (42% de l'obligation), en France et dans les structures mondiales (28 % de l'obligation), aux Pays-Bas (17 % de l'obligation, régime fermé : l'obligation est couverte à 100 % par des actifs, aucune provision n'est constatée dans l'état de la situation financière), en Belgique (4 % de l'obligation) et en Allemagne (3 % de l'obligation). Les droits aux pensions de retraite sont calculés en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe. Ils sont préfinancés auprès d'organismes extérieurs qui constituent des entités légales séparées. Dans les structures mondiales, le régime de retraite bénéficie aux cadres supérieurs. Les droits ne sont pas acquis et le versement se fait sous forme de rentes. Aux Pays-Bas, le régime de retraite bénéficie à l'ensemble des employés et le versement se fait sous forme de capital.

B. Hypothèses actuarielles

Les évaluations actuarielles dépendent d'un certain nombre de paramètres à long terme fournis par le Groupe. Ces paramètres sont revus chaque année.

Les principales hypothèses actuarielles retenues pour l'estimation des engagements au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015 sont les suivantes :

	France		Pays-Bas		Allemagne		Belgique		Suisse		FRHI		Structures mondiales	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Evolution des salaires	3,0%	3,0%	1,0%	2,0%	1,5%	1,5%	2,8%	3,0%	1,0%	1,0%	3,0% - 4,3%	3,0% - 4,5%	3,0%	4,0%
Taux d'actualisation	1,5%	2,0%	1,5%	2,0%	1,5%	2,0%	1,5%	2,0%	0,5%	1,0%	2,3% - 3,5%	2,8% - 4,0%	1,5%	2,0%

Les taux d'actualisation retenus pour l'estimation des obligations du Groupe ont été définis à partir de recommandations d'experts indépendants. Pour les filiales situées dans la zone euro, le taux d'actualisation est déterminé par référence à l'indice iBoxx Corporate AA 10+ de la zone Euro. Pour les filiales hors zone euro, et lorsque le marché obligataire est suffisamment liquide, le taux d'actualisation est issu d'une analyse de la courbe de rendement des obligations de sociétés de qualité supérieure pour chaque zone géographique concernée. Le calcul fait appel à une méthodologie ayant pour objectif d'élaborer un taux d'actualisation approprié d'après les flux monétaires prévus par le régime. Dans les autres cas, le taux d'obligation est fixé en référence aux obligations d'Etat.

C. Synthèse de la situation financière

La variation sur la période des provisions pour retraites et autres avantages à long terme se décompose de la façon suivante :

En millions d'euros	Régimes de retraite				Autres avantages
	Dette actuarielle	Juste valeur des actifs	Impact du plafonnement d'actifs	Provision nette	
Situation au 1er janvier 2016	232	(112)	-	120	19
Coût des services rendus dans l'année	8	-	-	8	1
(Produit) / Charge d'intérêts financiers	5	(3)	-	2	0
(Produit) / Charge résultant des réductions et liquidations de régime	(9)	1	-	(8)	(0)
Charge en résultat net - activités poursuivies	4	(3)	-	2	0
Charge en résultat net - activités non poursuivies	13	0	-	13	2
Prestations versées	(8)	8	-	(1)	(1)
Cotisations employeur	-	(4)	-	(4)	-
Cotisations employés	0	(0)	-	-	-
Versements - activités poursuivies	(8)	3	-	(5)	(1)
Versements - activités non poursuivies	(3)	(1)	-	(4)	(1)
Ecarts actuariels liés aux effets d'expérience	5	(5)	-	0	-
Ecarts actuariels liés aux modifications d'hypothèses démographiques	0	-	-	0	-
Ecarts actuariels liés aux modifications d'hypothèses financières	1	-	-	1	-
Variation du plafond de l'actif (hors intérêts financiers nets)	-	-	1	1	-
Ecarts actuariels - activités poursuivies	7	(5)	1	2	-
Ecarts actuariels - activités non poursuivies	4	(1)	-	3	-
Variation de périmètre	133	(127)	3	9	8
Effet de change et autres impacts	(6)	3	-	(3)	-
Impact du reclassement en activité abandonnée	(69)	22	-	(46)	(13)
Situation au 31 décembre 2016	306	(219)	4	91	14

Au 31 décembre 2016, la provision nette pour régimes de retraite est composée d'une provision de 100 millions d'euros comptabilisée en « Provisions » dans l'état de la situation financière et d'un actif de 9 millions d'euros comptabilisé en « Autres actifs non courants » au titre de l'excédent sur deux régimes de retraite. L'excédent reconnu est plafonné au montant des avantages économiques futurs disponibles sous forme de réduction de cotisations futures.

Au 31 décembre 2016, la répartition par zone géographique des engagements liés aux régimes de retraite est la suivante :

En millions d'euros	France	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Suisse	FRHI	Structures Mondiales	Autres	Total
Dette actuarielle	5	53	10	12	5	130	85	7	306
(Juste valeur des actifs)	-	(53)	(3)	(7)	(4)	(123)	(30)	(0)	(219)
Plafond de l'actif	-	-	-	-	-	4	-	-	4
Situation financière	5	-	8	5	1	11	55	7	91

La valeur actualisée des obligations non financées s'élève à 29 millions d'euros au 31 décembre 2016 (dont 15 millions d'euros relatifs aux régimes de retraites et 14 millions d'euros relatifs aux autres avantages). Au 31 décembre 2015 elle s'élevait à 64 millions d'euros (dont 45 millions d'euros relatifs aux régimes de retraites et 19 millions d'euros relatifs aux autres avantages).

Composition des actifs de régime

L'ensemble des actifs de couverture des régimes de retraite à prestations définies sont placés dans des fonds communs d'investissement détenus par des compagnies d'assurance dans chacun des pays concernés à l'exception des structures mondiales.

Les actifs de chacune des compagnies d'assurance se détaillent de la façon suivante :

Composition des actifs En millions d'euros	Pays Bas	Allemagne	Belgique	Suisse	FRHI	Structures Mondiales	Total
Obligations	-	3	6	1	55	24	89
Immobilier	-	-	1	1	-	2	3
Actions	-	-	0	1	11	3	16
Liquidité	-	-	0	0	2	-	3
Contrats d'assurance	53	-	-	-	32	-	85
Autres	-	-	0	0	22	1	23
Valeur totale des actifs du régime	53	3	7	4	123	30	219

Les régimes de retraite du Groupe AccorHotels sont préfinancés via des contrats d'assurance souscrits auprès de compagnies d'assurance ou de fondations. L'allocation des actifs est donc principalement caractérisée par des actifs généraux et des stratégies d'investissement prudentes de type assurantiel. Le taux de rendement attendu des actifs de couverture sur le long terme est aligné sur le taux d'actualisation.

Etude de sensibilité

Au 31 décembre 2016, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante : une hausse de 0,5 point du taux d'actualisation aurait diminué la dette du Groupe de 18 millions d'euros. A l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation aurait augmenté la dette du Groupe de 19 millions d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice aurait été non significatif.

Au 31 décembre 2015, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante : une hausse de 0,5 point du taux d'actualisation aurait diminué la dette du Groupe de 13 millions d'euros. A l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation aurait augmenté la dette du Groupe de 15 millions d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice aurait été non significatif.

Flux de trésorerie prévisionnels

Les sorties de trésorerie attendues au cours des exercices suivants, indépendamment de l'existence d'un financement du régime par des actifs de couverture, sont les suivantes :

Flux de trésorerie prévisionnels En millions d'euros	France	Pays Bas	Allemagne	Belgique	Suisse	FRHI	Structures Mondiales	Autres	Total
Versement de prestations attendues - 2017	0	2	0	0	0	7	2	1	13
Versement de prestations attendues - 2018	0	2	0	-	0	7	2	1	12
Versement de prestations attendues - 2018 à 2026	1	14	4	5	1	53	18	6	103
Versement de cotisations au régime attendu - 2017	-	-	0	0	0	2	-	-	2

Note 24. 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	Déc. 2016	Variation
Stocks	37	8	(29)
Clients	432	374	(57)
Autres tiers actifs	471	252	(218)
BFR Actif	940	635	(305)
Fournisseurs	736	384	(352)
Autres tiers passif	1 012	587	(424)
BFR Passif	1 748	971	(776)
BFR net	808	336	(471)

BFR net au 31 décembre 2015	808
Variation du besoin en fonds de roulement courant	2
Variation du besoin en fonds de roulement courant des activités non poursuivies	(90)
Éléments de BFR inclus dans les investissements de développement	49
Éléments de BFR inclus dans les cessions et actifs destinés à être cédés	(0)
Différence de conversion	(3)
Variation des provisions	4
Reclassements avec les autres postes du bilan	(33)
Reclassement du BFR des activités non poursuivies	(399)
Variation nette de BFR	(471)
BFR net au 31 décembre 2016	336

Note 25. Investissements sur actifs existants et de développement

Les investissements figurant au poste « Investissements sur actifs existants » sont les dépenses capitalisables relatives au maintien et à l'amélioration de la qualité des actifs détenus par le Groupe au 1er janvier de chaque exercice et nécessaires à l'exploitation normale.

Les investissements de développement recouvrent pour les filiales nouvellement consolidées les actifs immobilisés ainsi que la dette nette acquise. Ils prennent également en compte la construction de nouveaux actifs ainsi que les levées d'options d'achat réalisées dans le cadre des opérations de cession avec maintien d'un contrat de location.

En millions d'euros	2015 (*)	2016
Investissements sur actifs existants	(72)	(137)
Investissements de développement	(189)	(3 067)
Total	(261)	(3 204)

(*) Montants retraités suite à l'application de la norme IFRS 5.

Au 31 décembre 2016, les principaux investissements de développement concernent :

- L'acquisition du groupe FRHI pour 2 466 millions d'euros ;
- L'acquisition de la société onefinestay pour 154 millions d'euros ;
- L'acquisition de la société John Paul pour 155 millions d'euros ;
- La prise de participation complémentaire dans Huazhu, soit 9% pour 152 millions d'euros ;
- La prise de participation dans la société 25 Hours pour 35 millions d'euros ;
- Le rachat de deux hôtels en Hongrie pour 29 millions d'euros ;
- Le remboursement des obligations remboursables en actions Risma pour 19 millions d'euros ;
- L'acquisition de 28% d'Oasis Collections et de 49% de Squarebreak pour 14 millions d'euros.

Note 26. Litiges

26.1. Contentieux précompte

En 2002, Accor SA a contesté par voie juridique l'obligation de payer un impôt (précompte) en cas de redistribution de dividendes de source européenne.

Pour rappel, les sociétés mères françaises recevant des dividendes de filiales françaises avaient droit, jusqu'en 2004, à un avoir fiscal correspondant à 50 % des dividendes reçus de ces filiales pouvant s'imputer sur le précompte. En revanche, aucun avoir fiscal n'était attaché aux dividendes de source européenne. Accor SA a ainsi contesté le fait qu'aucun avoir fiscal ne soit attaché aux dividendes de source européenne en non-respect des règles communautaires.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Accor SA à l'Etat français, le Tribunal administratif de Versailles dans un jugement en date du 21 décembre 2006 a décidé, au profit d'Accor SA, la restitution de 156 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 1999 à 2001. Au cours du premier semestre 2007, Accor SA a reçu le remboursement des 156 millions d'euros en litige puis 36 millions d'euros d'intérêts de retard dus par l'Etat. L'Etat a fait appel du jugement précité et a saisi le 8 mars 2007 la Cour administrative d'appel de Versailles de ce litige. La Cour administrative d'appel de Versailles a rendu le 20 mai 2008 un arrêt favorable à Accor SA et a ainsi confirmé la restitution des sommes en cause au profit d'Accor SA décidé par le Tribunal administratif de Versailles. L'Etat ayant formé un pourvoi en cassation, les sommes perçues ont été inscrites au passif de l'état de la situation financière et aucun impact financier des décisions du Tribunal administratif de Versailles et de la Cour administrative d'appel de Versailles n'a été constaté dans les comptes.

Par un arrêt en date du 3 juillet 2009, le Conseil d'Etat a décidé de surseoir à statuer sur le pourvoi du Ministre et a saisi le 4 août 2009 la Cour de Justice des Communautés européennes d'une question préjudicielle. Après instruction du dossier, la Cour de Justice de l'Union Européenne a rendu son arrêt le 15 septembre 2011. Elle a jugé que le dispositif du précompte / avoir fiscal est incompatible avec les libertés d'établissement et de circulation des capitaux.

Le 10 décembre 2012 le Conseil d'Etat a rendu son arrêt, confirmant le principe de l'incompatibilité du système de l'avoir fiscal et du précompte mais considérant que le quantum à restituer à Accor SA devait être strictement encadré par des règles, qui d'un point de vue pratique, restreignent le droit au remboursement en jugeant que Accor SA ne pouvait conserver qu'environ 6 millions d'euros sur les 156 millions d'euros en principal déjà remboursés. En complément des 150 millions d'euros, Accor SA a dû rembourser à l'Etat français les intérêts moratoires qu'il a touchés en 2007 soit environ 36 millions d'euros déduction faite des intérêts définitivement acquis sur le principal de 6 millions d'euros. Au total 185 millions d'euros de principal et d'intérêts moratoires ont été remboursés à l'Etat français courant du premier semestre 2013.

Dans le cadre de la clôture des comptes 2012, les 6 millions d'euros de précompte remboursés et définitivement acquis par Accor SA ont été comptabilisés en Réserves. Les intérêts moratoires (1 million d'euros), compensant le paiement anticipé d'un impôt, ont été comptabilisés en compte de résultat, en produit d'impôt. Le Groupe AccorHotels a pris acte de cette décision et entend continuer à faire valoir ses droits dans le cadre des contentieux avec l'Administration.

Par ailleurs, sur les mêmes fondements, Accor SA a déposé le 7 février 2007 une requête introductive d'instance devant le Tribunal administratif de Cergy Pontoise afin d'obtenir la restitution de 187 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 2002 à 2004. Par un jugement en date du 27 mai 2014, le tribunal administratif de Cergy Pontoise, suivant les principes restrictifs de calcul du droit au remboursement décrits par le Conseil d'Etat dans l'arrêt du 10 décembre 2012, a décidé la restitution au profit d'Accor SA du précompte pour la période 2002, 2003 et 2004 pour un montant de 7 millions d'euros de principal et de 3 millions d'euros d'intérêts moratoires. Ces sommes sont comptabilisées depuis le 30 juin 2014 dans un compte de bilan, dans la mesure où ce jugement n'est pas définitif. En effet Accor SA a fait appel de cette décision devant la Cour administrative d'appel de Versailles le 23 juillet 2014 ; ce litige est actuellement en cours d'instruction.

26.2. Contrôle fiscal Accor SA

La société Accor SA a reçu les 26 décembre 2013 et 22 octobre 2014 des propositions de rectification qui font suite aux opérations de vérification de comptabilité dont elle a fait l'objet en 2013 et 2014 et qui portaient sur ses exercices 2010 et 2011. Les conséquences financières de ces propositions de rectification au sein du groupe d'intégration fiscale dont Accor SA est la société tête de groupe, n'ont pas encore été notifiées, mais le total des enjeux en droits rappelés est évalué à 30 millions d'euros (intérêts de retards inclus).

L'administration fiscale contestait la valorisation des marques Accor Services réalisée par des experts indépendants qui a été retenue par Accor SA pour le calcul de sa plus-value fiscale d'apport dans le cadre de la scission du groupe en 2010. Dans une moindre mesure, la proposition de rectification portait également sur une problématique de renonciation à recettes, ayant des conséquences en matière d'impôt sur les sociétés et de retenue à la source, qu'aurait consentie Accor SA au bénéfice de la filiale brésilienne HOTELARIA ACCOR BRASIL S.A., détenue à 100% par le groupe.

La société Accor SA a contesté ces propositions de rectification et a envoyé des réponses en ce sens à l'administration fiscale en février et décembre 2014. Elle avait néanmoins doté dans ses comptes une provision pour risque d'un montant total de 15 millions d'euros au 31 décembre 2014. A l'issue d'un recours hiérarchique auprès du chef de brigade, l'administration fiscale a prononcé le 21 juillet 2015 d'une part, l'abandon de la rectification concernant le montant de la plus-value fiscale d'apport réalisée par Accor SA dans le cadre de la scission du groupe en 2010 et d'autre part, le maintien de la rectification concernant la renonciation à recettes au bénéfice de la filiale brésilienne HOTELARIA ACCOR BRASIL S.A. Le total des enjeux en droits rappelés a ainsi été baissé de 30 millions d'euros à 8 millions d'euros (intérêts de retards inclus) dont 4 millions d'euros ont été mis en recouvrement par l'administration en décembre 2015 et comptabilisés en charge. La provision pour risque a par conséquent été réajustée de 15 millions d'euros à 4 millions au 31 décembre 2015. Le Groupe AccorHotels entend faire valoir ses droits devant les juridictions administratives compétentes pour continuer de contester cette proposition de rectification.

26.3. Autres litiges

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe est sujet à divers litiges, contentieux ou procédures, en cours, en suspens ou dont il pourrait être menacé, dont la société estime qu'ils n'ont pas entraîné ou n'entraîneront aucun coût significatif à l'échelle du Groupe ou n'ont pas eu et n'auront aucune incidence sensible sur la situation financière, l'activité et/ou le résultat du Groupe.

Note 27. Engagements hors bilan

27.1. Engagements hors bilan donnés

L'échéancier au 31 décembre 2016 des engagements hors bilan donnés (montants non actualisés) est le suivant :

En millions d'euros		< à 1 an	Entre 1 et 5 ans	> à 5 ans	Total
Engagements diminuant la liquidité des actifs	(1)	-	81	-	81
Engagements d'Achat	(2)	107	1	1	109
Engagements de travaux		10	4	-	14
Autres garanties données augmentant la dette	(3)	86	223	266	575
Engagements donnés pour exploitation des opérations courantes		27	43	12	82
Passifs éventuels		-	1	-	1
Total		230	354	279	863

- (1) Les engagements diminuant la liquidité des actifs sont constitués de nantissements et d'hypothèques valorisés sur la base de la valeur nette comptable des actifs concernés.
- a. Dans le cadre de l'émission de l'emprunt obligataire en Pologne en juin 2015, une hypothèque de 48 millions d'euros a été contractée au bénéfice de la banque. Cette dernière porte sur la valeur nette comptable de deux hôtels (Novotel Warszawa Centrum et Mercure Warszawa Centrum) d'un montant de 42 millions d'euros au 31 décembre 2016.
 - b. Dans le cadre de la cession des activités d'AccorHotels en Europe Centrale à Orbis, un accord bancaire de facilité de lignes de crédit a été conclu auprès de la banque. Afin de garantir les passifs, une hypothèque de 43 millions d'euros a été contractée portant sur la valeur nette comptable de deux hôtels (Mercure Warszawa Grand et Sofitel Warsaw Victoria) d'un montant de 39 millions d'euros au 31 décembre 2016.
- (2) Les engagements d'achat sont essentiellement constitués, pour 70 millions d'euros, d'un engagement d'acquisition de la société 5 hotel Kft. détenant 5 hôtels à Budapest et, pour 36 millions, d'un engagement de prise de participation de 50% dans une société basée à Amsterdam, propriétaire de la marque Rixos et de contrats de management.
- (3) Les autres garanties données augmentant la dette sont principalement constitués des engagements de loyers relatifs aux sièges pour 282 millions d'euros (soit 200 millions d'euros actualisés à 7%) et des engagements de loyers hôteliers relatifs aux activités poursuivies pour 244 millions d'euros (soit 169 millions d'euros actualisés à 7%) auparavant présentés dans une note spécifique sur les loyers opérationnels.

Par ailleurs, les engagements hors bilan donnés au titre des activités non poursuivies s'élèvent à 3 345 millions d'euros au 31 décembre 2016 et comprennent principalement 3 057 millions d'euros d'engagements liés aux loyers hôteliers (1 974 millions d'euros actualisés à 7%), 89 millions d'euros d'engagements d'achats, 71 millions d'euros de nantissement, 70 millions d'euros d'engagements de travaux et 33 millions d'euros d'engagements données pour l'exploitation courante.

De plus, le Groupe s'engage généralement à entretenir les hôtels sur la base d'un montant minimum chiffré en pourcentage du chiffre d'affaires. Compte tenu de leur caractère difficilement chiffrable, ces engagements ne figurent pas dans le tableau.

Le Groupe peut aussi dans certains cas accorder des garanties de performance aux propriétaires d'hôtels managés. Ces garanties peuvent être assorties de clauses de récupération en cas d'amélioration des performances de l'hôtel au cours des années à venir.

A la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'engagement donné autre que ceux figurant ci-dessus selon les normes comptables en vigueur.

27.2. Engagements hors bilan reçus

L'échéancier au 31 décembre 2016 des engagements hors bilan reçus (montants non actualisés) est le suivant :

En millions d'euros	< à 1 an	Entre 1 et 5 ans	> à 5 ans	Total
Autres garanties opérationnelles	0	0	16	17
Autres engagements et garanties reçus	0	0	16	17
Total	0	0	16	17

Au 31 décembre 2016, les engagements hors bilan reçus au titre des activités non poursuivies s'élèvent à 60 millions d'euros, dont 41 millions d'euros d'engagements liés à des garanties opérationnelles.

Les options d'achat consenties dans le cadre des contrats de location ne figurent pas dans ce tableau.

Note 28. Principales filiales et participations consolidées

Les principales filiales et participations consolidées représentent 98 % du chiffre d'affaires, 98 % du résultat brut d'exploitation et 87 % du résultat d'exploitation. Les autres entités représentent individuellement moins de 0,07 % de chacun des agrégats.

A la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait la capacité d'AccorHotels à avoir accès aux actifs des filiales contrôlées par le Groupe.

IG : Intégration globale
MEE : Mise en équivalence
Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt

HOTELLERIE			
France			
GOLFE D'AJACCIO	France	IG	100,00%
SOCIETE HOTELIERE DU FORUM	France	IG	100,00%
SOFITEL LUXURY HOTELS FRANCE	France	IG	100,00%
IBIS STYLES HOTELS	France	IG	100,00%
STE PADACRINA	France	IG	100,00%
SNC NMP FRANCE	France	IG	100,00%
STE HOTELIERE 61 QUAI DE GRENELLE	France	IG	100,00%
PRADOTEL	France	IG	100,00%
STE DU DOMAINE DE MARLOUZ ET EXTENSIONS	France	IG	100,00%
PARIS PORTE DE SAINT CLOUD	France	IG	100,00%
SHORET	France	IG	100,00%
MONTREUILLOISE	France	IG	100,00%
VAROISE SHTCV	France	IG	94,91%
CIE ETAP HOTEL BAGNOLET	France	IG	96,00%
STE PORTE MONTREUIL	France	IG	99,96%
SIGEST 1	France	IG	100,00%
STE EXPLOITATION HOTEL MONEGASQUE (SEHM)	Monaco	IG	100,00%
GESTAL	France	IG	96,00%
ACADEMIE FRANCE	France	IG	100,00%
STE HOTELIERE PARIS EIFFEL SUFFREN	France	IG	75,00%
PARIS CLICHY	France	IG	100,00%
SH DEFENSE GRANDE ARCHE	France	IG	100,00%
FRHI France	France	IG	100,00%
EXHOTEL	France	IG	100,00%
COMPAGNIE TOULONNAISE D'INVESTISSEMENTS ET DE DEVELOPPEMENT	France	IG	100,00%
SOGECA	France	IG	100,00%
SOCIETE DE MANAGEMENT INTERMARQUES	France	IG	100,00%
SOCIETE HOTELIERE DE MONTPARNASSE (SHDM)	France	IG	100,00%
THALAMER	France	IG	100,00%
SOCIETE HOTELIERE D'EXPLOITATION ECONOMIQUE (HOTEXCO)	France	IG	100,00%
COMPAGNIE ETAP HOTEL ROISSY	France	IG	96,00%
SNC EXPLOITATION HOTELS SUITEHOTEL	France	IG	100,00%
STE HOT EXPLOITATION MARSEILLE	France	IG	100,00%
ECOTEL	France	IG	99,45%
SOCIETE HOTELIERE TOULOUSE CENTRE	France	IG	51,44%
SHNM	France	IG	100,00%
SOCIETE COMMERCIALE DES HOTELS ECONOMIQUES (SCHE)	France	IG	99,96%
SPARHE	France	IG	100,00%
IBIS BUDGET	France	IG	96,00%
SOCIETE D'ETUDE ET DE PROMOTION HOTELIERE INTERNATIONAL (SEPHI)	France	IG	100,00%
ACCOR REDEVANCES FRANCE	France	IG	100,00%
MER & MONTAGNE	France	IG	100,00%

NCEE			
ACCORHOTELS GERMANY GMBH	Allemagne	IG	100,00%
ACCOR UK BUSINESS & LEISURE	Royaume-Uni	IG	100,00%
ACCOR UK ECONOMY HOTELS LTD	Royaume-Uni	IG	100,00%
ACCOR HOSPITALITY NEDERLAND N.V.	Pays-Bas	IG	100,00%
ORBIS	Pologne	IG	52,69%
ACCOR HOTELS BELGIUM	Belgique	IG	100,00%
ACCOR GESTION HOTELIERE & SERVICES SA	Suisse	IG	100,00%
ACCOR HOTELBETRIEBS GMBH	Autriche	IG	100,00%
ACCOR - PANNONIA HOTELS ZRT	Hongrie	IG	99,94%
HEKON-HOTELEKONOMICZNE	Pologne	IG	52,69%
KATERINSKA HOTEL JUR	Rép. Tchèque	IG	100,00%
BERNE MESSE	Suisse	IG	60,00%
ACCOR HOTELS ROMANIA	Roumanie	IG	100,00%
RUSSIAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY LLC	Russie	IG	100,00%
SOCIETE D'EXPLOITATION HOTELIERE	Suisse	IG	99,77%
ACCOR HOTELS LUXEMBOURG	Luxembourg	IG	100,00%
FRHI NER	Suisse	IG	100,00%
ACCOR PANNONIA SLOVAKIA S.R.O	Slovaquie	IG	99,94%
UAB HEKON	Lituanie	IG	52,69%
ACCOR AHS	Suède	IG	100,00%
MOSHOTEL	Russie	IG	100,00%
BALHOTEL	Suisse	IG	70,00%
GROEN BRUGGE HOTEL	Belgique	IG	100,00%

AUTRES METIERS			
MAMA SHELTER	France	MEE	36,60%
Compagnie Internationale des Wagons Lits & du Tourisme (*) - Belgique			
Treno (*)	Italie	Activité destinée à être cédée	99,77%

(*) Ces entités ne sont pas détenues directement par Accor SA

MMEA			
ACCOR HOTELES ESPAÑA S.A.	Espagne	IG	100,00%
ACCOR HOSPITALITY ITALIA SRL	Italie	IG	100,00%
PORTIS - HOTÉIS PORTUGUESES, S.A.	Portugal	IG	100,00%
ACCOR HOTEL SAE	Egypte	IG	99,78%
TAMARIS TURIZM TRY	Turquie	IG	100,00%
FRHI MMEA	Emirats Arabes Unis	IG	100,00%
SAUDI FRENCH COMPANY HOTEL MGT	Arabie Saoudite	IG	99,98%
ACCOR GESTION MAROC	Maroc	IG	77,99%
SOCIETE HOTELIERE BARACHOIS	Sénégal	IG	90,58%
STE HOTELIERE LA LAGUNE	Cote d'Ivoire	IG	100,00%
UPSITE - INVESTIMENTOS HOTELEIROS, S.A.	Portugal	IG	100,00%
SOCIETE ABIDJANAISE D'HOTELLERIE	Cote d'Ivoire	IG	99,99%
BELLE RIVIERE HOTEL (BRH)	Ile-Maurice	IG	100,00%
STE HOTELIERE ATHENE CENTRE	Grèce	IG	100,00%
CIE HOTELIERE PLATEAU ABIDJAN	Cote d'Ivoire	IG	90,85%
EL GEZIRAH HOTELS TOURISM CY	Egypte	IG	65,71%
STE HOTELIERE DE L'AUTOROUTE (SHA)	Cote d'Ivoire	IG	94,70%
PIERRE LOTI S.A	Cameroun	IG	100,00%
HOTEL UNION PULLMAN	Sénégal	IG	100,00%

ASPAC			
ACCOR ASIA PACIFIC CORP.	Nouvelle-Zélande	IG	100,00%
FRHI ASPAC	Singapour	IG	100,00%
AAPC INDIA HOTEL MANAGEMENT PRIVATE HS	Inde	IG	70,00%
AAPC PROPERTIES PTY LTD	Australie	IG	100,00%

AMERIQUES			
HOTELARIA ACCOR BRASIL SA	Brésil	IG	100,00%
FRHI North & Central America & Caribbean	Canada	IG	100,00%
POSADAS DO BRASIL	Brésil	IG	100,00%
HOTELARIA ACCOR BRASIL	Brésil	IG	100,00%
SI HOTELERA DE MEXICO JUR	Mexique	IG	100,00%
ACCOR HOSPITALITY ARG SA	Argentine	IG	100,00%
ACCOR CHILE	Chili	IG	100,00%
SOFITEL SUPPORT USA HI	Etats-Unis	IG	100,00%
HOTEL SANTA CLARA	Colombie	IG	62,00%
CAESAR PARK ARGENTINA	Argentine	IG	100,00%
SOCIEDAD DE DESARROLLO DE HOTELES PERUANOS S.A (SDHP)	Perou	IG	100,00%
ACCOR BUSINESS AND LEISURE NORTH AMERICA	Etats-Unis	IG	100,00%
ACCOR CANADA INC	Canada	IG	100,00%
SOCIEDAD INMOBILIARIA Y DE HOTELES LARCOMAR (SIHLA)	Perou	IG	100,00%
POSADAS DE CHILE	Chili	IG	100,00%
SOGEDETU	Rép-Dominicaine	IG	100,00%

Note 29. Parties liées

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 24, le Groupe a considéré les parties liées ci-dessous :

- l'ensemble des sociétés consolidées en intégration globale ou en mise en équivalence ;
- l'ensemble des membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration ainsi que leur famille proche ;
- l'ensemble des sociétés dans lesquelles un membre du Comité Exécutif ou un membre du Conseil d'Administration détient un droit de vote significatif ;
- les sociétés exerçant une influence notable sur AccorHotels, au sens d'IAS 28, ainsi que les sociétés contrôlées exclusivement ou conjointement par une société exerçant une influence notable sur le Groupe.

✓ **Sociétés consolidées en intégration globale ou en mise en équivalence**

Les relations entre la société mère et ses filiales, coentreprises et entreprises associées sont présentées en Note 28. Les transactions entre la société mère et ses filiales, qui sont des parties liées, ont été éliminées en consolidation et ne sont pas présentées dans ces notes. Les transactions entre la société mère et ses entreprises associées et ses coentreprises ne sont pas significatives en 2015 et 2016.

✓ **Membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration**

L'ensemble des transactions conclues avec les membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration sont détaillées en 30. Par ailleurs, les engagements pris au bénéfice des mandataires sociaux, ainsi que toutes conventions conclues avec l'un ou plusieurs des membres du Conseil d'administration, directement ou indirectement, et qui ne portent pas sur des opérations courantes conclues à des conditions normales sont présentés dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés, inséré au sein du document de référence 2016.

✓ **Sociétés dans lesquelles un membre du Comité Exécutif ou du Conseil d'Administration d'AccorHotels détient un droit de vote significatif**

Les transactions réalisées avec des sociétés dans lesquelles un membre du Comité Exécutif ou du Conseil d'Administration détient un droit de vote significatif sont des opérations courantes conclues à des conditions de marché et ne sont pas significatives. Si elles ne l'étaient pas, elles seraient présentées dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

✓ **Sociétés exerçant une influence notable sur AccorHotels**

Au 31 décembre 2016, les sociétés Colony Capital et Eurazeo agissant de concert exercent ensemble une influence notable sur AccorHotels dans le cadre du pacte d'actionnaires qu'ils ont conclu.

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 Eurazeo et intégrée en mise en équivalence à 30% dans les comptes du Groupe, une convention réglementée a été conclue avec Eurazeo, ayant pour objet :

- La souscription par Accor de 30% du capital social de la société Grape Hospitality Holding ;
- La conclusion d'un pacte d'actionnaires entre Accor et Eurazeo 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 ; et
- 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.

Une convention conclue au cours d'un exercice antérieur avec une société du Groupe Colony est décrite dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

Par ailleurs, dans le cadre de l'acquisition du Groupe FRHI, les sociétés QIA et KHC ont obtenu respectivement 10,36% et 5,79% du capital social d'Accor SA (représentant 9,38% et 5,25% des droits de vote). QIA dispose ainsi de deux représentants au conseil d'administration d'Accor SA, tandis que KHC dispose d'un représentant. Au 31 décembre 2016, ces deux sociétés exercent une influence notable sur le Groupe AccorHotels, conformément aux dispositions de la norme IAS 28.

Note 30. Rémunérations des dirigeants

En millions d'euros	2015		2016	
	Charges	Montant au bilan	Charges	Montant au bilan
Avantages à court terme reçus	16	9	16	7
Avantages postérieurs à l'emploi	3	17	3	23
Autres avantages à long terme	-	-	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	2	-	2	-
Paiements sur la base d'actions	4	-	4	-
Rémunération globale	24	27	25	30

Les personnes clés du management comprennent les membres du Comité Exécutif, constitué de treize membres à fin décembre 2015 et 2016, et les membres du Conseil d'Administration.

Les rémunérations des personnes clés du management présentées ci-dessus comprennent l'intégralité des rémunérations perçues par les différents membres ayant composé le Comité Exécutif sur la période.

Les membres du Conseil d'Administration reçoivent, quant à eux, comme seule rémunération des jetons de présence. Le montant qui leur a été versé au titre de l'exercice 2016 est de 1 120 000 euros.

Note 31. Honoraires des Commissaires aux Comptes

Le montant total des honoraires des Commissaires aux Comptes comptabilisé au compte de résultat du groupe dans sa globalité au cours de l'exercice et de l'exercice précédent se détaille de la façon suivante :

En millions d'euros	2015	2016
Honoraires afférents à la certification des comptes	(8)	(9)
Honoraires afférents aux services autres que la certification des comptes	(2)	(4)
Total des honoraires facturés par les commissaires aux comptes	(10)	(13)

Note 32. Evénements postérieurs à la clôture

A. Placement obligataire

Le 18 janvier 2017, AccorHotels a annoncé avoir procédé au placement d'une émission obligataire à 7 ans d'un montant de 600 millions d'euros, assortie d'un coupon de 1,25%. Le Groupe a profité des conditions favorables sur le marché du crédit pour optimiser son coût de financement et allonger la maturité moyenne de sa dette.

B. Négociations exclusives pour l'acquisition de Travel Keys

Le 5 février 2017, AccorHotels a annoncé avoir entamé des négociations exclusives en vue de l'acquisition de Travel Keys, un des leaders mondiaux de la location de résidences privées de luxe.

Fondée en 1991, la société dispose d'un portefeuille de plus de 5 000 villas de luxe localisées dans plus de 100 destinations, incluant les Caraïbes, le Mexique, Hawaï, les Etats-Unis, l'Europe, l'Asie et l'Afrique. Ayant pour priorité la satisfaction client, elle offre des services hôteliers et une conciergerie très haut de gamme disponible tous les jours de la semaine, 24 heures sur 24.

Grâce à cette acquisition, AccorHotels va consolider son leadership sur le marché de la location privée. La combinaison de Travel Keys avec onefinestay et Squarebreak permettra au Groupe de proposer à ses clients une offre unique de l'ordre de 8 500 adresses sur le segment des résidences privées d'exception, à la fois sur des destinations de vacances et des destinations urbaines.

La finalisation de la transaction devrait avoir lieu au cours du 2^{ème} trimestre 2017.

C. Evolution de l'actionnariat

En date du 31 janvier 2017, Colony Capital a déclaré avoir vendu l'intégralité de sa participation dans AccorHotels, soit 13 774 992 actions, et ne détient par conséquent plus aucun droit de vote. Le Concert liant les sociétés Colony Capital et Eurazeo a donc pris fin à cette date. Après cette opération, Eurazeo conserve une participation dans Accor de 4,28%, représentant 7,71% des droits de vote.

Note 33. Retraitement de l'information comparative

Comme mentionné en Note 1, le résultat et les flux de trésorerie attribuables aux activités du pôle HotelInvest en cours de cession sont présentés distinctement en tant qu'activités non poursuivies dans les comptes consolidés de l'exercice 2016. En application des dispositions de la norme IFRS 5, les états financiers de l'exercice 2015 présentés en comparatif ont été retraités en conséquence. L'impact de ces retraitements sur les états financiers consolidés de l'exercice 2015 est présenté ci-dessous.

33.1. Compte de résultat consolidé retraité

En millions d'euros	Exercice clos le 31 décembre 2015		
	Publié	IFRS 5	Retraité
CHIFFRE D'AFFAIRES OPERATIONNEL	5 581	(4 213)	1 368
Charges d'exploitation	(3 801)	2 997	(805)
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	1 780	(1 216)	564
Loyers	(794)	680	(114)
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	986	(536)	450
Amortissements et provisions	(321)	241	(80)
RESULTAT D'EXPLOITATION	665	(295)	370
Résultat financier	(71)	1	(70)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	10	(3)	8
RESULTAT AVANT IMPOT ET ELEMENTS NON RECURRENTS DONT RESULTAT FINANCIER	605	(297)	308
Produits et charges non récurrents	(197)	104	(93)
RESULTAT OPERATIONNEL AVANT IMPOT DONT RESULTAT FINANCIER	408	(194)	215
Impôts	(136)	76	(59)
RESULTAT NET DES ACTIVITES POURSUIVIES	273	(117)	155
Résultat Net des activités non poursuivies	(1)	117	116
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	271	(0)	271
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités poursuivies	246	(112)	134
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités non poursuivies	(1)	112	110
Résultat Net Part du Groupe	244	(0)	244
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités poursuivies	27	(6)	21
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités non poursuivies	-	6	6
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires	27	0	27
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	234 387	0	234 387
RESULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION (en euros)	0,88	-	0,88
Résultat net dilué par action (en euros)	0,88	(0,00)	0,88

En millions d'euros	Exercice clos le 31 décembre 2015		
	Publié	IFRS 5	Retraité
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	271	-	271
Différence de conversion	(3)	15	12
Partie efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture	(3)	-	(3)
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	12	-	12
Eléments recyclables relatifs aux activités non poursuivies	-	(15)	(15)
<i>Eléments ultérieurement recyclables en résultat</i>	6	-	6
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	(9)	-	(9)
Eléments non recyclables relatifs aux activités non poursuivies	-	(0)	(0)
<i>Eléments non recyclables ultérieurement en résultat</i>	(9)	-	(9)
Eléments du résultat global après impôt	(3)	-	(3)
RESULTAT GLOBAL TOTAL	268	-	268
Résultat global total part du Groupe	241	-	241
Résultat global total part des Intérêts Minoritaires	27	-	27

33.2. Tableau de flux de trésorerie retraité

En millions d'euros	Exercice clos le 31 décembre 2015		
	Publié	IFRS 5	Retraité
+ Excédent Brut d'Exploitation	986	(536)	450
+ Coût de l'endettement financier net (*)	(71)	1	(70)
+ Impôts sur les sociétés payés	(171)	93	(78)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE	21	(5)	16
- Annulation des provisions financières et impôts non récurrents	35	(22)	13
+ Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence	16	(1)	15
+ Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante des activités non poursuivies	(2)	471	469
= Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante	814	(0)	814
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	72	(11)	60
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant des activités non poursuivies	(0)	11	11
= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles	886	0	886
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents) (*)	(101)	32	(69)
+ Eléments non courants des activités non poursuivies	-	(32)	(32)
= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)	785	(0)	785
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	(269)	197	(72)
- Décaissements liés à des Investissements de développement	(366)	177	(189)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs	356	(321)	35
+ Flux de Trésorerie liés aux investissements / désinvestissements des activités non poursuivies	1	(54)	(53)
= Flux de Trésorerie liés aux investissements / désinvestissements (B)	(280)	(0)	(280)
+ Augmentation de capital	52	0	52
- Dividendes payés	(174)	3	(171)
- Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée	(37)	-	(37)
- Remboursement de la dette long terme	(688)	4	(684)
- Remboursements liés aux contrats de location-financement	(8)	8	-
+ Nouveaux emprunts long terme	673	(16)	657
= Augmentation (Diminution) de la Dette Long Terme	(23)	(4)	(27)
+ Variation des dettes financières court terme	(47)	26	(21)
+ Flux de Trésorerie des activités de financement des activités non poursuivies	-	(26)	(26)
= Flux de Trésorerie des activités de financement (C)	(230)	0	(230)
+ Différence de conversion (D)	(10)	12	2
+ Différence de conversion des activités non poursuivies (D)	-	(12)	(12)
= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)	266	(1)	266
- Trésorerie ouverture	2 677	0	2 677
- Variation de trésorerie des activités non poursuivies	1	(0)	1
+ Trésorerie clôture	2 944	(0)	2 944
= Variation de trésorerie	266	(0)	266

(*) 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.