

# Rapport financier 1<sup>er</sup> semestre 2018

Jeudi 26 juillet 2018

# Sommaire

Rapport semestriel d'activité 2018 .....	3
Comptes consolidés semestriels 2018 .....	41
Rapport des commissaires aux comptes sur l'information financière semestrielle .....	79
Attestation du responsable du rapport financier semestriel .....	79

# Rapport semestriel d'activité 2018

# Sommaire

<b>Rapport semestriel d'activité 2018</b>	<b>3</b>
<b>1. Commentaires du premier semestre 2018</b>	<b>6</b>
1.1 UN SECTEUR TRES DYNAMIQUE, FAVORABLE AU GROUPE	6
1.1.1. UNE PRESENCE MONDIALE SOLIDE DANS UN CONTEXTE DE CROISSANCE DE L'OFFRE HOTELIERE INFERIEURE A LA DEMANDE	6
1.1.2. CONCENTRATION DU SECTEUR HOTELIER MONDIAL	8
1.1.3. LES MUTATIONS DIGITALES DU SECTEUR ET SES NOUVEAUX ACTEURS	9
1.2 ACCORHOTELS, UN GROUPE ASSET-LIGHT DE SERVICES D'HOSPITALITE, SPECIALISTE DU VOYAGE ET DE LA MOBILITE	11
1.2.1. ACCORINVEST, UN PARTENAIRE DESORMAIS DISTINCT DE ACCORHOTELS	11
1.2.2. L'HOTELLERIE DU GROUPE : NOUVELLE PHYSIONOMIE D'HOTELSERVICES	12
1.2.3. RENFORCEMENT DES LEADERSHIPS GEOGRAPHIQUES DU GROUPE	14
1.3 DES INVESTISSEMENTS DISCIPLINES POUR CREER UN ECOSYSTEME DIGITAL, DE VENTES ET DE FIDELISATION EFFICACE, ET ENRICHIR SES OFFRES DE SERVICES	19
1.3.1. L'INNOVATION DIGITALE AU SERVICE DE L'EXPERIENCE CLIENT	20
1.3.2. DIVERSIFICATION DES CANAUX DE DISTRIBUTION ET DES CLIENTELES DU GROUPE	22
1.4 PERSPECTIVES	23
1.4.1. OBJECTIF DE CROISSANCE DE ACCORHOTELS A CINQ ANS	23
1.4.2. UN MODELE ECONOMIQUE ELARGI, DOTE D'UNE STRUCTURE FINANCIERE RENFORCEE	24
<b>2. Résultats consolidés du Groupe au 30 juin 2018</b>	<b>25</b>
2.1. CHIFFRES D'AFFAIRES	26
2.2. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	26
2.3. RESULTAT D'EXPLOITATION	27
2.4. RESULTAT OPERATIONNEL	27
2.5. RESULTAT NET PART DU GROUPE	28
2.6. FLUX ET RATIOS FINANCIERS	29
<b>3. Analyse des résultats par pôle stratégique</b>	<b>30</b>
3.1. HOTELSERVICES	30
3.1.1. CHIFFRE D'AFFAIRES	31
3.1.2. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION D'HOTELSERVICES PAR METIER	33
3.2. NOUVELLES ACTIVITES	34
3.2.1. CHIFFRE D'AFFAIRES	34
3.2.2. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	34
3.3. ACTIFS HOTELIERS	35
3.3.1. CHIFFRE D'AFFAIRES	35
3.3.2. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	35
<b>4. Objectif d'excédent brut d'exploitation pour 2018</b>	<b>36</b>
<b>5. Parc et projets hôteliers au 30 juin 2018</b>	<b>36</b>
5.1. Parc hôtelier par segment et par type d'exploitation	36
5.2. Parc hôtelier par zone géographique et par type d'exploitation	36
5.3. Parc hôtelier par zone géographique et segment	37
5.4. Projets hôteliers en cours	37

<b>6. Faits marquants du premier semestre 2018</b> .....	<b>38</b>
<b>7. Principaux risques et incertitudes</b> .....	<b>39</b>
<b>8. Principales transactions avec les parties liées</b> .....	<b>39</b>
<b>9. Evénements postérieurs à la clôture</b> .....	<b>39</b>
<b>Air France-KLM</b> .....	<b>40</b>
<b>Comptes consolidés semestriels 2018</b> .....	<b>41</b>
<b>Compte de résultat consolidé</b> .....	<b>43</b>
<b>Etat du résultat global consolidé</b> .....	<b>44</b>
<b>Etat de la situation financière</b> .....	<b>45</b>
<b>Tableau des flux de trésorerie</b> .....	<b>47</b>
<b>Variations des capitaux propres consolidés</b> .....	<b>48</b>
<b>Note 1. Base de préparation</b> .....	<b>50</b>
<b>Note 2. Structure du Groupe</b> .....	<b>52</b>
<b>Note 3. Cession de la filiale AccorInvest</b> .....	<b>55</b>
<b>Note 4. Données opérationnelles</b> .....	<b>57</b>
<b>Note 5. Résultat des sociétés mises en équivalence</b> .....	<b>65</b>
<b>Note 6. Données opérationnelles non courantes</b> .....	<b>66</b>
<b>Note 7. Immobilisations incorporelles et corporelles</b> .....	<b>67</b>
<b>Note 8. Provisions</b> .....	<b>70</b>
<b>Note 9. Financement et instruments financiers</b> .....	<b>71</b>
<b>Note 10. Impôts sur les bénéfices</b> .....	<b>73</b>
<b>Note 11. Capitaux propres</b> .....	<b>74</b>
<b>Note 12. Eléments non comptabilisés et parties liées</b> .....	<b>76</b>
<b>Note 13. Adoption des normes IFRS 15 et IFRS 9</b> .....	<b>78</b>
<b>Rapport des commissaires aux comptes sur l'information financière semestrielle</b> .....	<b>79</b>
<b>Attestation du responsable du rapport financier semestriel</b> .....	<b>79</b>

## **1. Commentaires du premier semestre 2018**

Dans un monde qui évolue rapidement, le secteur hôtelier se réinvente fortement pour être au plus près des attentes des voyageurs, et répondre aux enjeux de couverture géographique, de segment, de développement de marques, de portefeuille immobilier, de fidélisation, de synergies et d'offres.

Aussi, après une année 2017 qui a marqué un tournant pour le Groupe, dont les actionnaires ont approuvé la séparation juridique d'HotelServices et d'HotelInvest (devenue AccorInvest), AccorHotels concrétise au 1er semestre 2018 la cession de 57,8% du capital d'AccorInvest auprès des fonds souverains Public Investment Fund (PIF) et GIC, des investisseurs institutionnels Colony NorthStar, Crédit Agricole Assurances et Amundi, et d'investisseurs privés.

AccorHotels a par ailleurs continué d'étoffer son portefeuille de marques avec de nouveaux concepts et de nouvelles adresses via les acquisitions de Mantra en Asie Pacifique, de Mantis en Afrique, et prochainement de Mövenpick, présent majoritairement en Europe et au Moyen-Orient, et d'Atton Hoteles au Chili, au Pérou, en Colombie et en Floride.

Le Groupe a également acquis 50% du Groupe Sbe Entertainment en vue d'élargir son offre sur les segments de l'hôtellerie de luxe et du Lifestyle, notamment dans les villes nord-américaines de Los Angeles, Miami, Las Vegas et New York. AccorHotels a noué un partenariat stratégique avec Dalmata Hospitality, premier groupe français indépendant de gestion hôtelière sur le segment économique, proposant une approche globale pour acheter, rénover, gérer et valoriser des hôtels économiques sous franchise.

AccorHotels a aussi consolidé ses activités de restauration en acquérant les sociétés ResDiary, plateforme leader pour la réservation et la gestion de tables de restaurants, proposant aux restaurateurs un service haut de gamme de gestion de tables, et Adoria, leader européen des solutions de gestion pour la restauration commerciale et collective, permettant aux acteurs de la restauration d'optimiser la gestion de leur approvisionnement.

Enfin, le Groupe a conclu un partenariat avec Citrip, principale agence de voyage chinoise permettant aux plus de 300 millions d'utilisateurs actifs de Citrip d'accéder aux expériences personnalisées qu'offre le portefeuille de marques de AccorHotels.

Profitant de solides croissances sur la quasi-totalité de ses marchés, le Groupe affiche au premier semestre 2018 des performances opérationnelles et financières robustes, soutenues par un développement dynamique de 45 150 chambres.

### **1.1 UN SECTEUR TRES DYNAMIQUE, FAVORABLE AU GROUPE**

#### **1.1.1. UNE PRESENCE MONDIALE SOLIDE DANS UN CONTEXTE DE CROISSANCE DE L'OFFRE HOTELIERE INFERIEURE A LA DEMANDE**

L'hôtellerie est la deuxième industrie la plus dynamique au monde. 23 % des créations d'emplois à l'échelle mondiale seront impulsées par ce secteur durant les 10 prochaines années, secteur qui représentera par ailleurs 7 % des exportations mondiales<sup>1</sup>.

L'Europe représente 50 % du tourisme international. 1,3 milliard de personnes voyagent dans le monde, 650 millions en Europe et 85 millions en France. Le nombre de nuitées réservées en hôtellerie dans le monde s'élevait à 7 milliards à fin 2010, à 8,5 milliards en 2017 et devrait avoisiner les 10,5 milliards à fin 2020<sup>1</sup>.

Entre 2010 et 2017, les dépenses de tourisme et de voyage ont progressé de 28 %, soit de 3,5 % annuellement, et ce rythme devrait doubler à 7 % par an de 2017 à 2020.

Cette tendance devrait largement profiter au Groupe et soutenir sa croissance dans les prochaines années. Comptant près de 320 000 chambres d'hôtels en Europe, AccorHotels dispose de l'implantation en Europe et en France la plus importante ; plus importante que ses trois principaux concurrents réunis. Il en est de même dans les zones émergentes

---

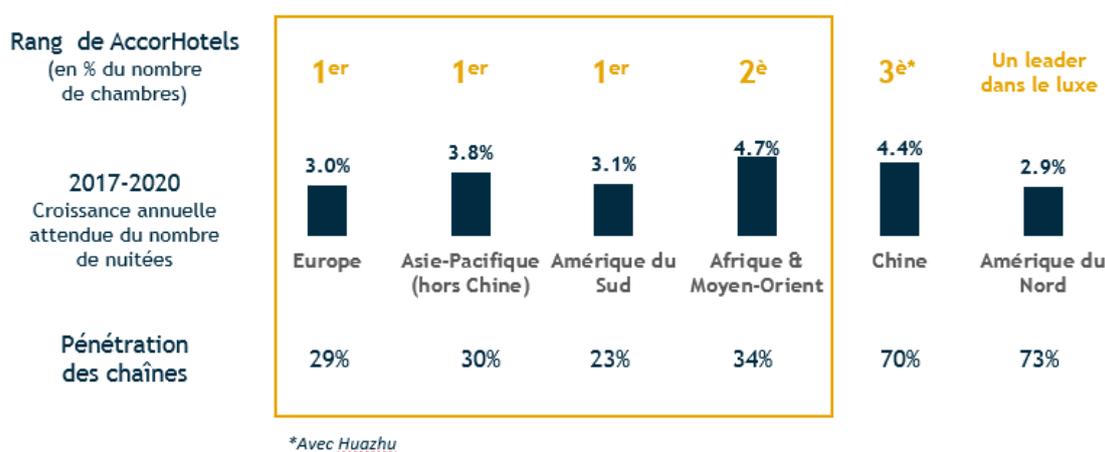
<sup>1</sup> The World Travel & Tourism Council (WTTC)

où les croissances sont les plus fortes : en Amérique du Sud et en Asie-Pacifique (hors Chine) où le Groupe est également leader, dans la zone Afrique & Moyen-Orient, et en Chine avec son partenaire Huazhu.

Chacune de ces zones présente de fortes projections de croissance touristique alors même que les taux de pénétration des chaînes sont encore relativement faibles.

La croissance de nuitées devrait poursuivre sa progression jusqu'en 2020 à un rythme annuel de 3,8 % et de 4,7 % en Asie-Pacifique et dans la zone Afrique & Moyen-Orient, où la pénétration des chaînes représente 30 % et 34 % de l'offre. De même en Amérique Latine qui présente des perspectives de croissance annuelle de 3,1 % d'ici 2020, pénétrée par les chaînes hôtelières à seulement 23 %. En Chine également, où la pénétration des chaînes est beaucoup plus élevée (70 %), dans un marché qui reste très dynamique et devrait continuer de s'accroître de 4,9 % chaque année jusqu'en 2020.

### 1.1.1.1. Positionnement et perspectives de développement dans les marchés clés



Globalement, les croissances affichées sont inversement proportionnelles à la maturité des marchés. Ainsi, l'Europe affiche une projection de croissance raisonnable de 3,0 %. En revanche, les dépenses de voyage attendues dans ces zones sont les plus importantes, aux alentours de 1 000 milliards de dollars estimés entre 2016 et 2020. À l'inverse, si les dépenses consacrées au voyage sont moindres dans les zones émergentes, que ce soit en Asie, en Amérique du Sud ou dans la zone Afrique & Moyen-Orient, elles font apparaître des taux de croissance touristique très élevés, compensant un panier moyen plus faible.

Bénéficiant d'une implantation mondiale homogène, le Groupe devrait dans ces conditions bénéficier fortement de la croissance des flux internationaux des prochaines années.

Le tourisme chinois à l'étranger s'intensifie chaque année alors même que les touristes chinois dépensent déjà deux fois plus que les touristes américains. Et c'est en Europe et en Asie-Pacifique que les arrivées de touristes progressent le plus : + 8 % en Europe et + 5 % en Asie-Pacifique, alors que la hausse sera de 2 % seulement en Amérique du Nord.

Mais bien que très importants, ces flux touristiques internationaux ne représentent que 30 % environ du marché mondial du tourisme. Plus de 70 % des dépenses de voyage et de tourisme concernent des déplacements domestiques, ce pourquoi le Groupe continue de renforcer ses positions dans les pays où il est déjà leader. Par ailleurs, les loisirs constituent une part très majoritaire des dépenses des voyageurs, plus de 75 % de leur budget y étant consacrés. La stratégie d'acquisition du Groupe dans l'univers du Resorts prend dès lors tout son sens.

Parmi les facteurs expliquant le dynamisme des marchés émergents, les classes moyennes, ainsi que les nouvelles générations sont plus enclines et désireuses de voyager.

D'autant que le coût global des voyages a baissé, notamment grâce aux plateformes de location de résidences privées qui offrent des alternatives moins onéreuses à l'hôtellerie. En recherche d'authenticité et d'originalité, la demande des

voyageurs à la faveur de ce type d'hébergements, comme des croisières ou d'autres expériences moins standardisées, s'est en effet sensiblement accentuée ces dix dernières années.

Dans ce contexte, bien qu'en croissance, la part de l'hôtellerie dans l'ensemble des modes d'hébergement est restée stable à 75 % de 2005 à 2015, malgré une augmentation concomitante de la demande de nuitées de 7,7 à 11,3 milliards (+ 46 %) sur la même période<sup>2</sup>.

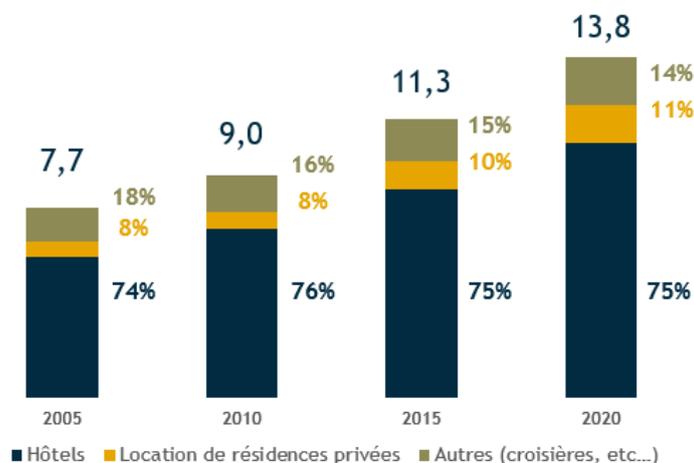
L'hôtellerie a ainsi continué de croître au rythme de la demande globale, mais cette demande s'est dans le même temps tournée vers d'autres modes d'hébergements qui ont su sécuriser leurs parts de marché aux alentours de 25 % depuis 2005.

Entre 2005 et 2015, les plateformes de location de résidences privées (10 % des hébergements à fin 2015) ont gagné 2 points sur les autres modes d'hébergement (croisières, B&B représentant 15 % des hébergements à fin 2015).

Ces tendances devraient se poursuivre d'ici 2020, soutenues par une croissance de la demande de nuitées de 22 % entre 2015 et 2020<sup>3</sup>.

La part de l'hôtellerie devrait rester stable à 75 %, mais la part des plateformes de location de résidences devrait poursuivre sa croissance aux dépens des autres modes d'hébergement, expliquant le choix du Groupe d'acquérir onefinestay en 2016, ainsi que Squarebreak et Travel Keys en 2017.

### 1.1.1.2. Demande par mode d'hébergement (en milliards de nuitées)



La croissance du parc hôtelier mondial ne peut excéder par essence 2 à 2,5 % par an du fait de l'activité de construction qui demande du temps. Or, la croissance de la demande globale annuelle d'hébergements est de l'ordre de 5 %. Structurellement supérieure à l'offre, cette dernière devrait donc le rester encore sur un temps relativement long, et assurer au secteur un potentiel de croissance important dans la durée.

Cette demande croissante amène un certain nombre d'acteurs hôteliers à renforcer leur poids dans l'offre mondiale, notamment depuis trois ans.

### 1.1.2. CONCENTRATION DU SECTEUR HOTELIER MONDIAL

Ces deux dernières années marquent une consolidation sans précédent du secteur hôtelier mondial, dont les acteurs ont été principalement chinois, américains et européens.

<sup>2</sup> Organisation Mondiale du Tourisme, Euromonitor International, la Banque Mondiale

<sup>3</sup> Organisation Mondiale du Tourisme, Euromonitor International, la Banque Mondiale

Cette concentration répond à plusieurs objectifs essentiels :

- se doter de nouveaux relais de croissance géographiques ;
- densifier les réseaux locaux d'hôtels dans les zones dynamiques ;
- enrichir les portefeuilles de marques, acquérir de nouveaux segments ;
- capitaliser sur des programmes de fidélité concentrant des clientèles fidèles ;
- tirer profit de synergies, d'économies d'échelle ;
- étoffer les offres de services ;
- enrichir le business model, l'image.

Les groupes hôteliers internationaux doivent non seulement couvrir les territoires les plus dynamiques, mais aussi, au sein de ces zones, densifier leur présence pour être à même de proposer les enseignes les plus adaptées aux profils et aux attentes de leurs clients.

Outre une couverture géographique étendue, les groupes hôteliers dotés des portefeuilles d'enseignes les plus étoffés couvrent les segments les plus variés et s'assurent une couverture qualitative leur permettant de diversifier leurs offres, et de garantir aux clients une expérience personnalisée. AccorHotels a ainsi fait le choix de se positionner comme un compagnon de voyage pour ses clients en travaillant à la fois le confort de ses hôtels et ses offres de services, soutenues par des innovations digitales qui facilitent leurs séjours.

La concentration permet également aux groupes de tirer parti du meilleur des programmes de fidélité, qui peuvent dès lors être associés, et de faire évoluer l'expérience des membres en leur faisant profiter de voyages et d'offres exclusives.

Enfin, la concentration permet aux acteurs de mettre en commun leurs meilleures pratiques, ainsi que leurs coûts généraux, et de réaliser des synergies opérationnelles et administratives conséquentes, grâce à des économies d'échelle.

Profitant de tels atouts, AccorHotels a été un acteur de la consolidation de son secteur avec l'acquisition en juillet 2016 du Groupe Fairmont Raffles Hotels International (FRHI) et de ses trois marques emblématiques Raffles, Fairmont et Swissôtel (FRS).

Parallèlement aux concentrations observées ces dernières années entre acteurs hôteliers, le digital a profondément transformé les dynamiques de concurrence au sein du secteur, et enrichi les offres de services hôteliers.

### **1.1.3. LES MUTATIONS DIGITALES DU SECTEUR ET SES NOUVEAUX ACTEURS**

Depuis plusieurs années, le digital porte fortement l'innovation au cœur du secteur du tourisme et du voyage. De nombreux acteurs, à l'activité digitale, ont pénétré ce marché et amené le Groupe à redéfinir en profondeur une stratégie digitale ambitieuse et novatrice, au service de ses clients, partenaires et collaborateurs.

#### ***1.1.3.1. La multiplication des intermédiaires digitaux***

Agences de voyages en ligne, metasearchs, et plus récemment les acteurs du partage, ont largement investi le secteur hôtelier, comme beaucoup d'autres secteurs depuis quelques années.

Leur puissance réside dans le fait de pouvoir s'exempter des contraintes liées à la construction d'hôtels, et de concentrer fortement leurs moyens et leurs expertises sur les étapes préalables à la décision finale de réservation des clients, à savoir : la consultation d'avis de consommateurs, la mise en évidence d'annonces d'hébergement générant les commissions les plus élevées pour elles, et la mise en relation des demandeurs et des hôtes.

### **1.1.3.1.1. Les agences de voyages en ligne**

Le modèle économique des agences en ligne est de proposer un choix d'offres le plus large possible, de délivrer une excellente expérience aux utilisateurs de leur site, d'investir dans leur marque pour se développer, et renforcer leurs liens avec les hôteliers et les propriétaires de résidences.

Les technologies mises en place par ces disrupteurs leur ont permis très vite de surfer sur les nouvelles habitudes de consommation des clients, de collecter beaucoup d'informations personnelles les concernant, et de leur proposer des masses d'offres considérables.

### **1.1.3.1.2. Les metasearchs ou metamoteurs**

Influençant le comportement des consommateurs, les metasearchs impactent également la réalité de la concurrence entre les hôteliers et les agences de voyages en ligne, ainsi que leurs marges, en promouvant directement auprès des prospects les offres d'hébergement des acteurs hôteliers et digitaux qui les rémunèrent le mieux.

Contrairement aux agences de voyages en ligne qui sont rémunérées par les hôteliers à la commission pour chaque réservation effectuée par leur intermédiaire, les metasearchs invitent les hôteliers à fixer librement le prix au clic qu'ils souhaitent payer pour chaque clic qu'un prospect opère sur leur annonce publicitaire, et déterminent le rang d'affichage du prix dans la page de résultats donnés par le moteur de recherche. Ainsi, les acteurs digitaux se positionnent comme des canaux publicitaires que les hôteliers évaluent pour leur rendement en termes de retour sur dépenses publicitaires.

Par ailleurs, deux de ces metasearchs ont récemment décidé d'élargir leur activité à la réservation d'hôtels directement via leur site Internet. Forts de leur expertise digitale, commune avec les agences de voyages en ligne, un certain nombre de metasearchs ont été rachetés ces dernières années par des agences en ligne. D'autres, hybrides, sont également en train d'éclorre, combinant un modèle pay-per-click basé sur le coût total de la réservation potentielle et un modèle à la performance prélevant un pourcentage sur les réservations effectuées.

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

### **1.1.3.2. Une régulation de l'offre hôtelière plus équilibrée**

Moyennant commissions, les plateformes sont très pourvoyeuses d'affaires et peuvent représenter entre 7 % et 20 % des ventes globales des hôteliers. Dès lors l'enjeu pour ces derniers est-il d'augmenter leurs ventes directes via les hôtels ou via leur site Internet.

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

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

Ces dispositions, d'une portée importante, ont permis aux hôteliers de retrouver les marges de manœuvres commerciales et tarifaires qu'ils avaient perdues, tout en bénéficiant, pour ceux qui le souhaitent, de l'efficacité des plateformes de

réserve en ligne. Cela a impacté positivement la rentabilité des hôtels, particulièrement en France et en Allemagne, car les marges ont été réintégréées dans les activités hôtelières.

Tout l'enjeu réside en l'équilibre qui doit être trouvé entre les agences en ligne, qui apportent aux hôteliers un volume d'affaires qui n'aurait pas été capté par ces derniers autrement, et la liberté laissée aux hôteliers de disposer librement de leur activité, étant entendu que les activités technologiques des agences conduisent ces dernières à investir fortement dans la visibilité des hôtels présents dans leurs catalogues, mais que les hôteliers ont un cahier des charges, des structures de coûts et une rentabilité qui ne peuvent être mis en défaut, au risque de les faire disparaître.

L'enjeu central est également pour AccorHotels de capter des clients qui n'auraient pas choisi un hôtel du Groupe sans l'intermédiation de ces agences, en leur donnant envie, pour leurs prochaines réservations, de réserver leur hôtel directement auprès du Groupe, et non plus via les agences en ligne.

D'autres disrupteurs digitaux, plus directement concurrents de l'hôtellerie classique, ont également fait le choix de proposer à leurs clientèles la location d'hébergements privés.

### ***1.1.3.3. Des alternatives à l'hôtellerie classique répondant à de nouvelles attentes***

Cette nouvelle forme de concurrence, opérée par des plateformes de location de résidences privées, n'est plus exercée sur le terrain des hôtels, mais sur celui de logements mis à la disposition de ces plateformes par leur propriétaire. Certaines ne fournissent aucun service dans le cadre de la relation établie entre hôtes et demandeurs de logements, et d'autres enrichissent cette relation d'offres de services prodigués par les opérateurs de ces plateformes.

Répondant à de nouvelles aspirations des consommateurs, leurs offres se concentrent sur des résidences qui se veulent authentiques et uniques, procurant des expériences exclusives aux clients du fait de leur personnalisation.

Cette nouvelle tendance, se rapprochant d'une activité hôtelière sans être exercée dans un hôtel, est apparue pour le Groupe comme une opportunité de diversification, au même titre que la vente privée de séjours de luxe, la distribution hôtelière auprès de clientèles d'affaires, les services digitaux destinés à l'hôtellerie indépendante, la location d'espaces de travail collaboratifs, l'événementiel, le divertissement... ; autant d'offres nouvelles qui permettent à AccorHotels d'enrichir son bouquet de services d'hospitalité et de proposer les meilleures expériences à ses clients.

## **1.2 ACCORHOTELS, UN GROUPE ASSET-LIGHT DE SERVICES D'HOSPITALITE, SPECIALISTE DU VOYAGE ET DE LA MOBILITE**

Si le modèle hôtelière de AccorHotels a beaucoup évolué ces dernières années au gré de ses acquisitions hôtelières et non hôtelières, il a tout d'abord évolué, comme jamais, au premier semestre 2018 en recentrant entièrement ses activités sur la gestion et la franchise d'hôtels à travers la cession de 57,8% d'AccorInvest.

### **1.2.1. ACCORINVEST, UN PARTENAIRE DESORMAIS DISTINCT DE ACCORHOTELS**

AccorHotels a en effet restructuré son parc hôtelier, principalement en 2014 et 2015, en investissant dans l'acquisition de portefeuilles d'actifs pour 2 milliards d'euros, soit 30 % des investissements réalisés par le Groupe depuis 2014. Ces restructurations lui ont permis de renforcer son parc d'actifs rentables, de céder ceux qui ne répondaient pas à ses critères d'investissement, et ont eu pour effet de bonifier la valeur globale du parc immobilier d'AccorInvest de 1,5 milliard d'euros.

AccorInvest compte aujourd'hui 30 000 collaborateurs dans 27 pays à travers le monde, et possède 891 actifs immobiliers (128 000 chambres) sur les 1 182 que comptait AccorHotels en propriété et en location. 324 hôtels sont détenus en pleine propriété par AccorInvest et 567 sont exploités au travers de contrats de location à loyers fixes et variables.

Constitué d'hôtels attractifs, générateurs de cash-flows robustes, le portefeuille d'AccorInvest produit des performances comparables à celles des grandes foncières mondiales, et le potentiel de croissance de son portefeuille est immense dans une industrie hôtelière européenne qui est encore loin d'être mature.

- 84 % des hôtels détenus par AccorInvest sont implantés en Europe, marché réputé pour sa stabilité immobilière et des rendements aisément prédictibles.
- 80 % des emplacements disposent de valorisations peu fluctuantes, en centre-ville ou dans des lieux fortement demandés.
- Regroupant à 90 % des hôtels économiques et milieu de gamme opérant sous les marques ibis, Novotel et Mercure, l'activité du portefeuille est soumise à une faible cyclicité.
- Enfin, constitué à 60 % d'hôtels détenus en pleine propriété, le parc d'AccorInvest est flexible en termes de gestion, et adaptable aux besoins futurs de restructuration du Groupe.

AccorHotels a annoncé le 31 mai 2018 la réalisation définitive de la cession de 57,8% du capital d'AccorInvest auprès des fonds souverains Public Investment Fund (PIF) et GIC, des investisseurs institutionnels Colony NorthStar, Crédit Agricole Assurances et Amundi, et d'investisseurs privés.

Avec cette opération AccorHotels bénéficie d'un apport de liquidités brut de 4,6 milliards d'euros, légèrement supérieur aux 4,4 milliards d'euros annoncés en février dernier, en ligne avec l'augmentation du pourcentage de capital finalement cédé.

Au 30 juin 2018, AccorHotels détient donc 42,2% du capital d'AccorInvest, qui sera dorénavant déconsolidé des comptes du Groupe, les deux Groupes conservant un partenariat privilégié et de long terme au travers de contrats de partenariat de très longue durée.

Le financement d'AccorInvest a été finalisé auprès d'une vingtaine de banques internationales pour un montant de 3,6 milliards d'euros.

L'objectif d'AccorInvest à moyen terme est d'atteindre un rendement de 10 % par an, avec pour moitié le versement de dividendes, et pour l'autre la poursuite de l'appréciation de la valeur d'actifs brute de son parc suivant trois axes d'amélioration :

- la poursuite des restructurations centrées sur les actifs les plus performants, avec encore quelques portefeuilles en location variable pour lesquels des solutions sont en cours ;
- le repositionnement d'hôtels, avec un plan d'investissement important, pour mettre à niveau de nombreux établissements en fonction de leur emplacement, de l'évolution de l'offre locale et du potentiel de chaque marché. AccorInvest dispose d'ores et déjà d'un plan précis à cet égard, hôtel par hôtel, pour que les rénovations envisagées consolident les parts de marché du Groupe, et soient créatrices de valeur ;
- la relance du développement, avec de nouvelles constructions et des acquisitions d'hôtels implantés dans les endroits clés.

Propriétaire investisseur historique de par son histoire, AccorHotels se recentre ainsi sur un modèle asset light à l'instar de ses concurrents qui ont opéré une telle séparation de métiers dans les années 90.

Parallèlement, le Groupe poursuit sa mue, se diversifie, devenant un groupe de services d'hospitalité, spécialiste du voyage et de la mobilité, engagé au service de ses clients et de ses partenaires.

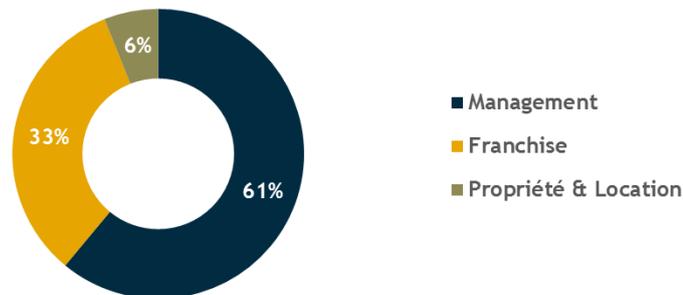
### **1.2.2. L'HOTELLERIE DU GROUPE : NOUVELLE PHYSIONOMIE D'HOTELSERVICES**

Focalisé sur l'expérience de ses clients dans les différents univers de services qu'il développe pour eux, AccorHotels étoffe depuis deux ans le principe d'hospitalité sous trois verticales complémentaires, l'hôtellerie, l'univers du voyage et les services de proximité.

### 1.2.2.1. Des activités hôtelières recentrées sur les contrats de gestion et de franchise, et sur le segment Luxe / Haut de gamme

Au 30 juin 2018, le parc hôtelier de AccorHotels est composé à 94 % d'hôtels exploités sous contrat de gestion et de franchise et de 6 % d'hôtels en location et propriété.

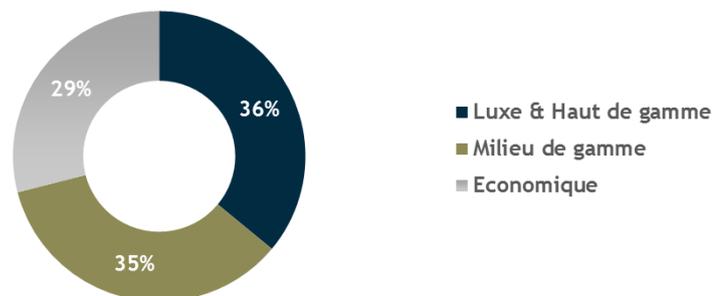
#### 1.1.1.1.1 Parc hôtelier par mode d'exploitation au 30 juin 2018 (en % du nombre de chambres)



Le chiffre d'affaires d'HotelServices résulte désormais d'une activité de gestion et de franchise d'hôtels (M&F) reposant sur la perception de redevances, ainsi que sur l'activité générée par les achats, et d'une activité de services aux propriétaires regroupant l'ensemble des services pour lesquels le Groupe dépense la rémunération perçue des hôtels : activités de ventes, marketing et distribution, programme de fidélité, services partagés ainsi que refacturations de coûts encourus pour le compte des hôtels.

Son développement est et continuera d'être privilégié dans le segment Luxe/Haut de gamme, plus rémunérateur, et déjà premier contributeur au chiffre d'affaires du Groupe.

#### Ventilation du chiffre d'affaires d'HotelServices M&F par segment au 30 juin 2018



### 1.2.2.2. Une répartition plus équilibrée des résultats d'HotelServices

Ce recentrage rééquilibre le poids des régions dans le chiffre d'affaires et dans l'excédent brut d'exploitation d'HotelServices, et en améliore le profil défensif.

### Ventilation du chiffre d'affaires d'HotelServices M&F par zone au 30 juin 2018

A fin juin 2018, le poids de l'Europe dans le chiffre d'affaires s'élève à 52 % tandis que le poids des zones émergentes représente 48 % du total.



### Ventilation de l'excédent brut d'exploitation d'HotelServices M&F par zone au 30 juin 2018

A fin juin 2018, le poids de l'Europe dans l'excédent brut d'exploitation s'élève à 58 % tandis que le poids des zones émergentes représente 42 % du total.



La cession de 57,8 % d'AccorInvest finalise ainsi la transformation du Groupe en changeant la nature même de son modèle, dorénavant plus léger et agile. HotelServices affiche également une plus forte corrélation de la croissance de ses redevances avec celles de son réseau et des revenus par chambre observés dans ses zones d'implantation.

AccorHotels continue par ailleurs de renforcer son expertise d'opérateur hôtelier dans l'ensemble des marchés.

### 1.2.3. RENFORCEMENT DES LEADERSHIPS GEOGRAPHIQUES DU GROUPE

Ces dernières années, AccorHotels a conquis des parts de marché auprès de nouvelles clientèles.

Le Groupe a acquis ou s'est allié à de nouvelles marques qui l'ont renforcé sur le segment Luxe/Haut de gamme. Depuis 2014, AccorHotels a ainsi investi 2,8 milliards d'euros dans les acquisitions de Fairmont, Raffles et Swissôtel, mais aussi de Mama Shelter, de BHG et de Mantra. Des partenariats stratégiques ont parallèlement été conclus avec Huazhu, 25hours, Orient Express, Banyan Tree et Rixos Hotels.

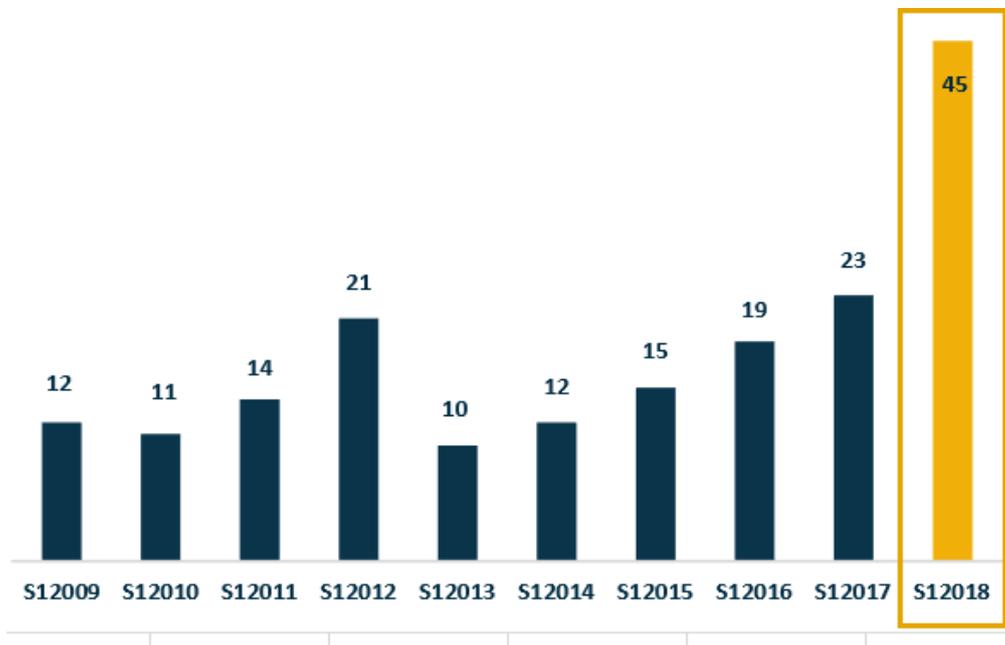
A travers ces opérations, AccorHotels renforce ses positions géographiques en se repositionnant sur les segments à forte valeur ajoutée. Ces investissements dans l'hôtellerie ont représenté 60 % des sommes investies par le Groupe ces quatre dernières années, soit 3,7 milliards d'euros.

### 1.2.3.1. Un parc hôtelier en forte expansion

Dans le prolongement de 2017, AccorHotels poursuit son développement à un rythme très rapide au premier semestre 2018, dans un contexte économique favorable. Le dynamisme du développement du Groupe et la pertinence de ses implantations constituent des leviers essentiels de sa croissance.

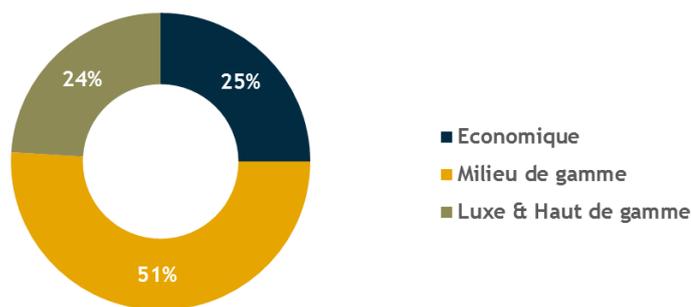
Au premier semestre 2018, le développement organique du Groupe est solide. AccorHotels a ouvert 135 hôtels et 19 757 chambres à travers le monde. En ligne avec l'objectif annuel du Groupe, cette croissance devrait s'intensifier au second semestre pour se stabiliser autour de 45 000 chambres ouvertes annuellement, en rythme de croisière. En ligne avec sa stratégie de croissance, le développement organique a été opéré à 100 % par le biais de contrats de gestion et de franchise.

#### 1.1.1.2 Croissance record (brute en milliers de chambres)

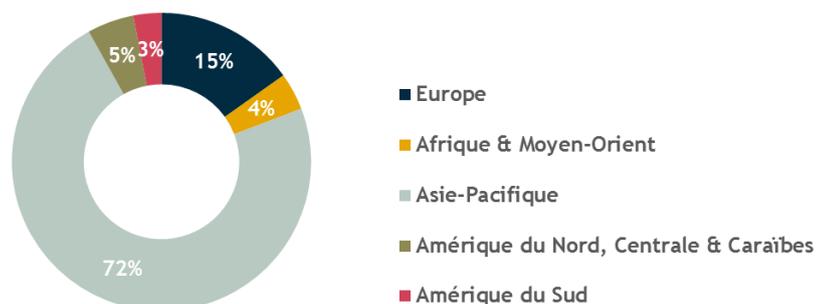


Plus largement, en comptant les hôtels acquis, le développement global du Groupe s'élève sur le premier semestre 2018 à 301 hôtels, soit 45 150 chambres, et représente cinq ouvertures d'hôtels tous les trois jours, et 250 chambres par jour.

### 1.1.1.1.3 Répartition des ouvertures par segment au 30 juin 2018 (en % du nombre de chambres)



### 1.1.1.1.4 Répartition géographique des ouvertures au 30 juin 2018 (brute en milliers de chambres)



85 % des ouvertures réalisées à fin juin 2018 l'ont été hors d'Europe, dont 72 % en Asie-Pacifique, 4 % dans la région Afrique & Moyen-Orient, 3 % en Amérique du Sud et 5 % en Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes.

En Asie-Pacifique, le développement du Groupe a été porté particulièrement par la Chine grâce au dynamisme de son partenaire stratégique Huazhu.

### **1.2.3.2. Un développement rapide en Chine, dynamisé par Huazhu**

Grâce à son alliance stratégique avec Huazhu (finalisée en janvier 2016), le développement du Groupe en Chine est excellent. Opéré à travers les marques économiques et milieu de gamme, le développement de AccorHotels a connu, depuis l'instauration de cette alliance, une très forte accélération dans le pays avec 221 hôtels signés à fin juin 2018, et plus de 290 actuellement en négociation.

1 100 hôtels du Groupe sont d'ores et déjà disponibles sur les plateformes de distribution de Huazhu et 370 hôtels de Huazhu le sont sur la plateforme accorhotels.com. Les membres du programme de fidélité Huazhu peuvent profiter du programme de fidélité AccorHotels.

Par ailleurs, au regard du très fort développement de Huazhu en Chine, la prise de participation de 10,8 % dans la société en janvier 2016 pour un montant de 193 millions de dollars est évaluée au 30 juin 2018 à 1,25 milliard de dollars, soit une valeur multipliée par 6,5 en deux ans et demi, qui dépasse les attentes initiales du Groupe et contribue significativement à ses performances.

En parallèle, AccorHotels a renforcé sa présence en Asie-Pacifique avec l'acquisition du Groupe Mantra.

### ***1.2.3.3. Renforcement du leadership de AccorHotels en Asie-Pacifique avec l'acquisition du Groupe Mantra***

AccorHotels a annoncé le 31 mai 2018 avoir procédé à l'acquisition du Groupe Mantra pour 830 millions d'euros et être désormais son seul actionnaire.

Commercialisés sous les enseignes Peppers, Mantra et BreakFree, les établissements de Mantra Group Limited s'étendent du complexe hôtelier balnéaire de luxe à l'appart'hôtel situé en ville et dans les grandes destinations touristiques.

Le savoir-faire de Mantra Group Limited dans la gestion d'appartements constitue une opportunité nouvelle de croissance pour AccorHotels, qui accède à de nouveaux lieux, à de nouvelles formes d'hébergements, à de nouvelles clientèles, et complète son offre hôtelière en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Indonésie et à Hawaï.

Le rapprochement des deux Groupes dote le nouvel ensemble d'implantations, de savoir-faire et d'offres complémentaires, mais aussi d'une meilleure distribution et de systèmes d'exploitation enrichis qui en renforceront la croissance.

Le Groupe a également consolidé sa présence en Europe et au Moyen-Orient avec l'annonce d'un accord en vue de l'acquisition de la société Mövenpick Hotels & Resorts pour un montant de 482 millions d'euros.

### ***1.2.3.4. Renforcement du leadership de AccorHotels en Europe et au Moyen-Orient avec l'acquisition de Mövenpick***

Cette opération illustre la stratégie du Groupe de saisir des opportunités tactiques pour renforcer ses positions, consolider ses leaderships et démultiplier sa croissance.

Fondé en 1973 en Suisse, Mövenpick Hotels & Resorts est présent dans 27 pays avec 84 hôtels (plus de 20 000 chambres), et une implantation particulièrement forte en Europe et au Moyen-Orient. Mövenpick Hotels & Resorts prévoit par ailleurs l'ouverture de 42 hôtels supplémentaires d'ici 2021, soit près de 11 000 chambres, avec un fort développement au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie-Pacifique.

Le Groupe, qui propose un savoir-faire haut de gamme sur les principaux services hôteliers, compte plus de 16 000 collaborateurs à travers le monde. La marque Mövenpick, combinaison parfaite entre modernité et authenticité, vient idéalement compléter le portefeuille de AccorHotels. Son héritage Helvético-Européen s'accorde parfaitement avec AccorHotels. En intégrant le Groupe, les hôtels Mövenpick Hotels & Resorts bénéficieront de la force du programme de fidélité, des canaux de distribution et des systèmes d'exploitation de AccorHotels, pour optimiser leur performance.

Cette acquisition, soumise à l'approbation des autorités réglementaires, consolide ainsi la présence du Groupe en Europe et au Moyen-Orient, et accélère sa croissance notamment dans les régions clés où AccorHotels a déjà une présence établie depuis de nombreuses années, comme l'Afrique et l'Asie Pacifique.

Ce montant implique un multiple d'EV/EBITDA de 10X l'EBITDA 2019e pro forma des synergies annualisées et du pipeline sécurisé de développement. L'opération aura un impact relatif sur les résultats du Groupe dès la première année.

Le Groupe a par ailleurs renforcé sa présence en Amérique avec l'acquisition de Atton Hoteles.

### ***1.2.3.5. Renforcement du leadership de AccorHotels en Amérique avec l'acquisition de Atton Hoteles***

AccorHotels et le Groupe chilien Algeciras ont en effet annoncé la conclusion d'un accord avec les actionnaires de la société Atton Hoteles, portant sur le rachat de cette dernière.

L'enseigne Atton Hoteles a été fondée au Chili en 2000 et s'adresse aux voyageurs d'affaires sur les segments milieu et haut de gamme. Elle prévoit d'ouvrir trois nouvelles adresses qui s'ajouteront aux 11 hôtels déjà en exploitation.

Afin de capitaliser sur la reconnaissance de la marque Atton, la plupart de ces établissements seront co-brandés, avant de passer, à moyen terme, sous enseigne Pullman, Novotel, MGallery ou Mercure.

Cette acquisition permettra ainsi de renforcer le réseau d'AccorHotels en Amérique latine, une région dans laquelle le Groupe bâtit son leadership depuis de nombreuses années avec ses 335 hôtels en exploitation et 166 autres en projet, tout en développant sa présence sur des marchés en forte croissance, à l'instar du Chili et du Pérou.

Aux termes de l'accord, AccorHotels se portera acquéreur de 100 % de la société de gestion exploitant les 11 hôtels Atton (2 259 chambres) répartis entre le Chili, le Pérou, la Colombie et la Floride. Par ailleurs, AccorHotels fera l'acquisition de 20% de la société immobilière détentrice de ces actifs, le solde de 80 % étant racheté par Algeciras.

Le coût total de cette acquisition pour AccorHotels sera environ de 89 millions d'euros, répartis entre la société d'exploitation (67 millions d'euros) et la participation de 20 % dans la société immobilière (22 millions d'euros). Ce montant reflète des ratios valeur d'entreprise/EBITDA estimés respectivement à 10 et 9 fois à horizon 2020, post-synergies et après concrétisation des projets d'ouverture. L'opération aura un effet relatif sur les résultats du Groupe dès la 1ère année.

AccorHotels a également conclu un accord stratégique avec le Groupe Mantis, conglomérat sud-africain opérant dans les domaines de l'hôtellerie et du voyage, et en acquiert 50 %.

#### ***1.2.3.6. Renforcement du leadership de AccorHotels en Afrique avec l'acquisition de 50% du Groupe Mantis***

Mantis est un pionnier du voyage d'exception sur mesure, avec des hôtels parmi les plus imaginatifs au monde.

A travers ce partenariat stratégique, AccorHotels renforce son empreinte en Afrique et s'associe à une marque aux racines et à l'histoire fortes, reconnue pour son engagement à préserver l'environnement naturel et ses références prestigieuses dans le secteur de l'hôtellerie.

Mantis exploite une collection d'établissements haut de gamme, détenus en propre et gérés par l'enseigne ou portant le label Mantis. Le réseau Mantis comprend 28 établissements, auxquels s'ajoute un portefeuille international d'hôtels et de résidences arborant le label Mantis, dont des boutiques villas et des établissements tels que le Founders Lodge – réserve animalière du Cap-Oriental –, le Mantis St Helena – boutique hôtel nichée sur l'île reculée de Sainte-Hélène –, ou encore le Draycott Hotel de Londres. Le groupe détient et exploite également plusieurs bateaux de croisière et un lodge de luxe sous la marque Zambezi Queen Collection.

Ce partenariat s'accompagne du lancement du Community Conservation Fund Africa (CCFA), une organisation à but non lucratif, qui a pour objectif d'amplifier l'engagement des deux groupes à prévenir le déclin de la faune sauvage en Afrique et réunissant trois organisations de conservation : Wilderness Foundation, Tusk Trust et African Parks.

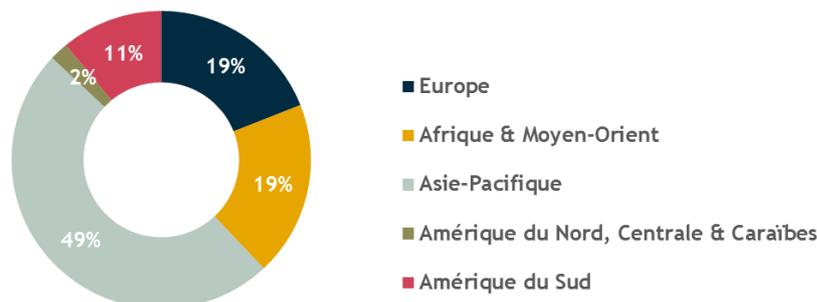
En outre, Mantis cherche à préserver la biodiversité des paysages qui accueillent ses établissements et partage les bénéfices de l'écotourisme avec les communautés locales au travers de la création d'emplois. Cet accord de partenariat est soumis à l'approbation des autorités réglementaires.

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

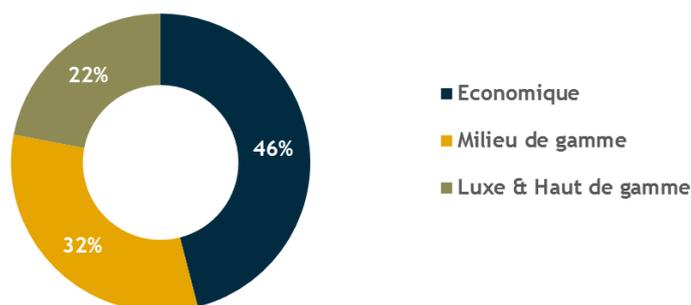
#### ***1.2.3.7. Un pipeline soutenu par les acquisitions et les partenariats stratégiques***

Le pipeline de développement de AccorHotels au 30 juin 2018 compte 959 hôtels (167 000 chambres) et concerne essentiellement les marchés en forte croissance pour près de 79 %, dont la région Asie-Pacifique pour 49 %.

### 1.1.1.1.5 Pipeline par zone géographique au 30 juin 2018



### 1.1.1.1.6 Pipeline par segment au 30 juin 2018



Représentant 26% du parc hôtelier à fin juin 2018, le pipeline couvre l'ensemble des marques et des segments de AccorHotels. Ceux captés par le Groupe via des partenariats et des prises de participation conclus depuis trois ans en sécurisent les perspectives de croissance, et un rythme de développement soutenu pour les prochaines années.

Au 30 juin 2018, le parc hôtelier du Groupe compte 4 530 hôtels et 652 939 chambres.

Ces partenariats et acquisitions ont permis à AccorHotels d'étoffer son portefeuille de marques. Aujourd'hui, le Groupe compte 30 marques tous segments confondus.

En complément du renforcement de son leadership sur ses principaux marchés, AccorHotels mise sur l'innovation afin de se positionner comme le leader digital de son secteur, et enrichir ses activités dans le cadre d'une hospitalité augmentée.

## **1.3 DES INVESTISSEMENTS DISCIPLINES POUR CREER UN ECOSYSTEME DIGITAL, DE VENTES ET DE FIDELISATION EFFICACE, ET ENRICHIR SES OFFRES DE SERVICES**

Dans un environnement marqué par l'accélération des mutations technologiques, par une évolution rapide des usages des clients, par l'arrivée de nouveaux disrupteurs digitaux et la nécessité de dépoussiérer les codes de l'hôtellerie classique, le Groupe a consolidé de façon disciplinée un nouvel écosystème, dans une approche globale des enjeux numériques, et travaillé à l'exclusivité des expériences proposées à ses clients.

### **1.3.1. L'INNOVATION DIGITALE AU SERVICE DE L'EXPERIENCE CLIENT**

#### ***1.3.1.1. L'hôtelier, au cœur de l'exclusivité recherchée par le client***

Les hôteliers bénéficient d'avantages compétitifs indéniables pour faire la différence sur le terrain et poursuivre leur croissance dans un environnement très concurrentiel : créer la préférence des clients en leur offrant un large choix de produits, des marques fortes, des prix compétitifs, des outils numériques innovants, et naturellement des expériences mémorables pour les attirer et les retenir en stimulant ces relations grâce au programme de fidélité.

D'autant que les consommateurs disposent en amont de toute l'information nécessaire sur les hôtels et leurs prestations via les agences en ligne et *metasearchs* qui leur permettent très rapidement de connaître parfaitement les produits proposés, et les avis de consommateurs.

Dans ce contexte, l'humain est sans aucun doute l'élément différenciant majeur. L'hôtelier est au cœur de l'expérience vécue par le client dans son hôtel, quel qu'ait été le canal de distribution emprunté. Seule la satisfaction suscitée par l'expérience de son séjour dans l'hôtel est de nature à le fidéliser à l'hôtel, à la marque, à AccorHotels, et lui faire ultérieurement emprunter les canaux de distribution du Groupe grâce au programme de fidélité. La relation établie entre une agence ou un *metasearch* et un client ne peut se suffire à elle-même parce que, précisément, l'intermédiaire n'est nullement dépositaire, ni responsable, des prestations hôtelières qui sont fournies par l'hôtelier au client, au plus près de ses attentes.

Contrairement à il y a encore dix ans, les voyageurs sont aujourd'hui à la recherche d'expériences personnalisées. Ils veulent être agréablement surpris par les prestations de leur hôtel, par son personnel, et par son cadre, exigeant de l'hôtelier un travail poussé sur le design, l'architecture, le mobilier ou la restauration de son établissement.

Les hôteliers sont les acteurs de la prestation recherchée par les clients, et la viralité des informations, amplifiée notamment par les comparateurs de prix, devenus partie intégrante de l'espace concurrentiel, doit être exploitée comme un levier de croissance. Aussi, afin d'intégrer ces nouvelles dynamiques à son modèle et de moderniser en profondeur à la fois, ses outils numériques et l'expérience digitale de ses clients, partenaires et collaborateurs, le Groupe a mis en œuvre, ces cinq dernières années, un plan digital d'envergure répondant à ces différents enjeux.

#### ***1.3.1.2. Un écosystème digital, de ventes et de fidélisation efficace, pour une prise en charge optimale des clients, créatrice de valeur pour les partenaires du Groupe***

Le digital constitue un puissant accélérateur de personnalisation. C'est la raison pour laquelle AccorHotels a profondément modernisé ses services digitaux à toutes les étapes du parcours Clients, et lancé le déploiement d'une base de données, Accor Customer Digital Card (ACDC), regroupant l'ensemble des données clients dans une optique d'analyse prédictive de leurs préférences et de personnalisation maximale de leurs séjours. Déployé auprès de l'ensemble des hôtels du Groupe depuis juin 2018, ACDC permettra à ces derniers de mieux connaître leurs clients sur la base de leurs séjours antérieurs, de leurs habitudes de consommation, et d'avoir connaissance de leurs attentes spécifiques, en termes d'accueil, de service...

Tout part d'une envie de voyage. Aussi, pour accompagner les prospects dans le choix de l'offre qui correspond le mieux à leurs envies parmi les 30 marques hôtelières et les 4 530 hôtels que compte le Groupe à fin juin 2018, accorhotels.com référence environ 2300 destinations différentes. Six nouvelles marques ont été intégrées à la plateforme au 1er semestre 2018. Traduit en 18 langues, accorhotels.com recense chaque mois en moyenne 12 millions de visites.

En parallèle, AccorHotels a décidé d'accompagner les usages en mobilité de ses clients avec une application mobile unique, regroupant ses 25 marques, et des services permettant de fluidifier leur prise en charge avant, pendant et après leurs séjours. Ainsi, l'application permet la réservation one-click qui simplifie significativement les modalités de réservation d'un séjour. Deuxième application mobile la plus utilisée dans l'industrie du voyage en France, l'application AccorHotels est téléchargée en moyenne quatre fois par minute et enregistre 2,9 millions de visites mensuelles.

En aval, le système de réservations de AccorHotels (TARS) est extrêmement puissant. Enregistrant un volume d'affaires annuel de 7,7 milliards d'euros, il répond chaque seconde à 280 demandes de disponibilités, ajuste quotidiennement 9

millions de prix et enregistre 1,7 réservation par seconde. En 2017, le système a atteint les 400 millions de réservations depuis sa mise en place en 1996. Le ratio Look-to-book, traduisant le nombre de sollicitations de notre infrastructure informatique précédant chaque acte de réservation, a augmenté de 65 % par rapport à 2016, et a été multiplié par 4,5 depuis 2014.

En soutien de ces outils essentiels pour leur effet de levier sur le volume de réservations, AccorHotels envoie à ses clients chaque année 1,2 milliard de mails de plus en plus personnalisés.

Partenaire d'environ 20 moteurs de recherche, son activité repose également sur la mobilisation de 47 bureaux de ventes, et sur l'engagement de 700 représentants commerciaux.

Pour permettre à ses clients une préparation maximale de leurs séjours, AccorHotels met également à disposition des voyageurs 70 guides des villes les plus visitées sur [accorhotels.com](http://accorhotels.com).

Une fois arrivés dans leur hôtel, les clients ont la possibilité de procéder à leur enregistrement en ligne plutôt qu'à l'accueil. Ce choix est plébiscité de façon croissante, de même que le fast check-out ou la dématérialisation des solutions de paiement.

Enfin, une fois le séjour effectué, AccorHotels donne la possibilité à ses clients de mettre en commun leurs retours sur Voice of the Guests, plateforme centralisée accessible dans chaque hôtel du Groupe depuis fin 2015 et développée par TrustYou, leader international de la gestion d'e-réputation. TrustYou a pour mission d'analyser le retour des clients, de les partager avec les collaborateurs du Groupe, d'interagir avec les clients via des enquêtes de satisfaction, de leur répondre sur les médias sociaux ainsi que sur les sites d'avis clients. TrustYou compare aussi les performances des hôtels du Groupe avec celles de leurs concurrents. Ce dispositif est capital pour AccorHotels, lui permettant notamment d'apprécier sa qualité de services auprès des 25 millions de fans qui partagent régulièrement leurs expériences des hôtels du Groupe sur les réseaux sociaux.

Dans le prolongement des séjours effectués par ses clients, AccorHotels les gratifie de points de fidélité, et maintient un contact fréquent avec eux grâce à son programme de fidélité, Le Club AccorHotels.

C'est tout l'objet de la politique de fidélisation qui a été repensée par le Groupe ces dernières années, et qui porte déjà ses fruits.

### ***1.3.1.3. Le Club AccorHotels : la fidélisation comme levier de croissance***

21 000 nouveaux membres rejoignent chaque jour le Club AccorHotels.

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

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

À cet égard, les programmes de fidélisation du Groupe ont été largement refondus ces quatre dernières années, et ont enregistré une augmentation de 100 % du nombre de porteurs de cartes depuis 2014, identifiés à 45 millions de personnes à fin juin 2018. 40 partenariats, notamment dans les secteurs automobile, ferroviaire, hôtelier ou gastronomique, ont été conclus en faveur des membres du Club.

En considérant l'ensemble des programmes de fidélité associés à AccorHotels, à la fois Le Club AccorHotels, mais aussi ceux de Raffles, Fairmont, Swissôtel, et celui de Huazhu, partenaire du Groupe en Chine, AccorHotels a démultiplié sa visibilité auprès de 150 millions de membres, dont plus de 100 millions de membres chinois bénéficiant d'*earn*, de *burn* et d'autres avantages du Groupe.

Cette tendance est centrale dans la stratégie de conquête de parts de marché de AccorHotels car elle influe directement sur la contribution du Club aux ventes globales du Groupe. Dans les faits, cette dernière n'a cessé de s'accroître depuis quatre ans, passant de 24 % à fin 2014, à 30% à fin juin 2018, captive uniquement des programmes de fidélité du Groupe.

Or, sécuriser une part croissante du chiffre d'affaires constitue un moyen défensif essentiel face à des concurrents de toutes natures ; une telle part de chiffre d'affaires n'étant pas exposée aux autres acteurs du marché.

Dans ce domaine, le programme Only-on, réservant des tarifs en ligne aux membres du Club, a permis de fidéliser de nouveaux clients, plus contributeurs, avec parallèlement une excellente qualité de données collectées.

AccorHotels a par ailleurs continué d'opérer des acquisitions qui enrichissent son écosystème d'offres et de services, notamment dans les domaines de la distribution hôtelière dédiées à la clientèle d'affaires et de la restauration.

### **1.3.2. DIVERSIFICATION DES CANAUX DE DISTRIBUTION ET DES CLIENTELES DU GROUPE**

En quatre ans, AccorHotels a engagé 600 millions d'euros dans des activités nouvelles considérées comme des relais de croissance futurs pour le Groupe.

Représentant 10 % des investissements réalisés, ces prises de participation ont permis au Groupe d'étendre ses activités d'hébergement à la location de résidences privées (onfinestay, Travel Keys et Squarebreak), aux espaces de travail collaboratifs (Nextdoor), de se diversifier dans les services digitaux pour l'hôtellerie indépendante (Fastbooking et Availpro), dans des activités de distribution telles que la vente privée d'hôtels et de séjours de luxe (VeryChic), et d'enrichir ses offres de services personnalisés (John Paul) et de services dans l'événementiel, la gastronomie et le divertissement (Noctis et Potel & Chabot).

Au 1er semestre 2018, le Groupe a poursuivi dans cette démarche en élargissant ses activités de distribution à la distribution hôtelière dédiée à la clientèle d'affaires, avec l'acquisition de Gekko,

#### ***1.3.2.1. Acquisition de Gekko, spécialiste de solutions de distribution hôtelière dédiées à la clientèle d'affaires***

L'acquisition de Gekko s'inscrit dans la stratégie de AccorHotels visant à renforcer son leadership sur l'ensemble du parcours client, en enrichissant son offre de services dédiés aux voyageurs d'affaires. La forte implantation internationale de AccorHotels, associée au leadership technologique de Gekko, permettent de créer un leader mondial de la distribution hôtelière BtoB.

Le tourisme d'affaires représente un segment clé pour le Groupe. Or, Gekko permet de répondre aux besoins spécifiques de cette clientèle sur l'ensemble de la chaîne de valeur, à travers ses filiales HCorpo (grands comptes), Teldar Travel (agences de voyage loisirs), Teldar Travel Biz (agences de voyages pour PME), Miles Attack (programme de fidélisation) et Infinite Hotel (grossiste dédié à l'hôtellerie française indépendante).

Grâce à Gekko, le Groupe acquiert un réseau de 300 grandes entreprises et de 14 000 agences de voyages clientes, et étend sa sphère d'influence en matière de distribution via une interface connectée auprès de 600 000 hôtels dans le monde, présents sur l'ensemble des segments. Le Groupe intègre aussi des outils de gestion innovants clés en main pour ces clientèles, leur permettant de gérer leurs paiements en ligne, et de suivre l'ensemble de leurs coûts et de les optimiser.

Le Groupe a également consolidé ses activités de restauration en acquérant les sociétés Adoria et ResDiary.

#### ***1.3.2.2. Acquisition d'Adoria, leader européen de solutions de gestion pour la restauration commerciale et collective***

En complément de ses récentes acquisitions dans le secteur de la restauration, AccorHotels a annoncé l'acquisition d'Adoria, plateforme SaaS permettant aux acteurs de la restauration d'optimiser la gestion de leur approvisionnement.

Cette opération s'inscrit dans la stratégie du Groupe d'acquérir les acteurs les plus innovants et visionnaires de leur marché pour offrir plus de services complémentaires aux clients et aux partenaires du Groupe.

Créée en 2003 en France, Adoria propose des solutions centralisées de gestion des appels d'offre, d'approvisionnement, de logistique et de production. Cette suite modulaire garantit le niveau de service et la rentabilité de l'ensemble des acteurs de la chaîne de restauration, du producteur au consommateur. Adoria équipe 2 700 établissements (30 groupes de restauration), rassemble 300 000 utilisateurs actifs et plus de 800 fabricants et distributeurs.

AccorHotels soutiendra Adoria dans son développement international, tout en bénéficiant de son expertise et d'une équipe hautement qualifiée.

Par ailleurs, AccorHotels se renforce dans la réservation et de gestion de tables de restaurants avec l'acquisition de la société ResDiary.

### ***1.3.2.3. Acquisition de ResDiary, plateforme leader de la réservation et de la gestion de tables de restaurants***

Cette acquisition complète les prises de participation de AccorHotels dans le secteur de la restauration (Potel & Chabot et Noctis), et s'inscrit parfaitement dans la stratégie du Groupe visant à augmenter les points de contact avec une base de clientèle en croissance toujours plus rapide.

ResDiary propose aux restaurateurs un service haut de gamme de gestion de tables grâce à une technologie leur permettant d'optimiser leur chiffre d'affaires tout en maîtrisant leurs coûts d'exploitation. Ses solutions de *yield management* et de gestion de canaux de distribution permettent notamment de contrôler les tables mises à disposition des distributeurs tiers, de manière à optimiser les montants des commissions qui leur sont versées.

Créée à Glasgow en 2004, ResDiary emploie plus de 100 personnes dans six pays. Particulièrement bien implantée dans la région Asie-Pacifique et en Grande-Bretagne, la plateforme est active dans 60 pays dans le monde, avec 166 millions de couverts distribués par an au bénéfice de 8 600 établissements.

AccorHotels soutiendra ResDiary dans son développement international tout en bénéficiant de son expertise pour offrir toujours plus de services à ses clients.

Ainsi, à travers ces prises de participation, AccorHotels suit non seulement l'évolution de son industrie, mais se réinvente en s'appuyant sur de nouveaux leviers de croissance et de création de valeur.

Multiplés sont les opportunités d'entraînement et les synergies opérables entre AccorHotels et ses partenaires, comme entre ses partenaires eux-mêmes ; chacun concourant à l'existence d'un écosystème riche de services d'hospitalité complémentaires, offrant de nouvelles perspectives de croissance.

## **1.4 PERSPECTIVES**

### **1.4.1. OBJECTIF DE CROISSANCE DE ACCORHOTELS A CINQ ANS**

L'évolution du *business model* de AccorHotels sert une ambition forte de doubler son excédent brut d'exploitation (EBE) d'ici 2021, en faisant reposer 70 % de la croissance future de ses résultats sur l'hôtellerie et 30 % sur ses nouvelles lignes de métiers. À l'EBE de 500 millions d'euros réalisés en 2016, environ 350 millions d'euros seront donc ajoutés par l'hôtellerie d'ici 2021 et 150 millions d'euros par les nouvelles initiatives, représentant près de 15 % de l'EBE à cette échéance.

Les investissements visant à étendre et renforcer les différents leaderships du Groupe se poursuivront sur la base d'indicateurs financiers précis (Bénéfice par action, Excédent brut d'exploitation, Rentabilité des capitaux investis, cash-flow récurrent), que ce soit pour accélérer le développement de AccorHotels dans des marchés ou des segments spécifiques, ou pour compléter ses offres de services.

Les sociétés de taille moyenne seront ciblées prioritairement pour leur potentiel de rentabilité, de croissance, d'intégration et d'enrichissement de l'écosystème du Groupe.

AccorHotels engagera une majorité de ses investissements dans le développement d'HotelServices, dans la croissance des Actifs Hôtelières et les initiatives digitales, et consacrera 10 % de ses investissements aux nouvelles activités.

#### **1.4.2. UN MODELE ECONOMIQUE ELARGI, DOTE D'UNE STRUCTURE FINANCIERE RENFORCEE**

Nombreux sont les leviers stratégiques actionnés depuis quatre ans pour transformer AccorHotels en profondeur, et renforcer ses leaderships dans un secteur hôtelier très concurrentiel :

- diversification des produits (hôtels, résidences, appartements, espaces de bureau...) ;
- élargissement des clientèles (loisirs, affaires, millennials, hôteliers indépendants, riverains) ;
- élargissement du portefeuille de marques, diversification des offres de services ;
- consolidation des leaderships géographiques, renforcement dans les zones en forte croissance ;
- renforcement dans le segment Luxe/Haut de gamme, dans les nouveaux segments ;
- innovations digitales dans les hôtels, la distribution et le CRM...

AccorHotels densifie inlassablement son réseau et verrouille ses leaderships grâce à un développement dynamique et à une optimisation de sa couverture dans l'ensemble des zones et des segments. Dans le même temps, le Groupe consolide ses multiples expertises d'opérateur de services d'hospitalité en élaborant peu à peu un écosystème riche d'activités et de services cohérents, lui permettant de proposer des expériences personnalisées novatrices et exclusives.

En cédant près de 58% d'AccorInvest, AccorHotels réduit significativement le nombre d'actifs détenus par le Groupe en propriété et en location, ainsi que la dette contractée pour les financer. Dans sa forme asset light, AccorHotels n'engage désormais plus que très peu d'investissements dans l'immobilier et bénéficie d'une structure de coûts allégée, assise sur un modèle de redevances optimisé. Le Groupe est ainsi moins exposé aux retournements de cycles économiques.

Cette cession lui a permis de disposer d'un apport de trésorerie brut de 4,6 milliards d'euros qui renforce sa structure financière et lui permet de poursuivre ses opérations de croissance externe et de diversification dans des activités adjacentes à fort potentiel. Ces liquidités lui permettront en outre de procéder au cours des deux prochaines années à des rachats d'actions propres représentant environ 10 % de son capital.

Grâce à ces liquidités et à son nouveau modèle, AccorHotels dispose d'une flexibilité financière forte, confortée par des cash-flows structurellement plus importants. Ses capacités d'investissements et de retour aux actionnaires s'en trouveront également renforcées.

Une nouvelle politique de distribution de dividendes sera mise en œuvre dès 2018, directement liée à la profitabilité du cycle d'exploitation et à la création de valeur du Groupe. Le dividende ne sera donc plus établi sur la base du Résultat courant après impôt, mais sur le Recurring free cash-flow auquel un taux de distribution de 50 % sera appliqué. À l'avenir, tout en veillant à la qualité de son profil de crédit et de sa notation, le Groupe affectera l'excès de cash-flow généré à de nouvelles opérations de croissance ou à des retours additionnels aux actionnaires.

Dans ce contexte, fort de ses atouts historiques, et désormais plus agile, innovant et enrichi autour de son cœur de métier, AccorHotels est confiant sur sa capacité à intensifier sa croissance dans les prochaines années. Toutes les opérations menées ces dernières années pour le rendre plus fort en étant plus présent dans la vie quotidienne de ses clients, plus rentable et plus créateur de valeur, portent déjà leurs fruits, et permettent d'aborder le futur avec confiance.

## 2. Résultats consolidés du Groupe au 30 juin 2018

Le Groupe est désormais organisé autour des segments suivants :

- **HotelServices**, qui recense l'activité de franchiseur et opérateur hôtelier, ainsi que les activités connexes aux opérations hôtelières. Cette division est organisée autour de cinq régions opérationnelles : l'Europe, l'Afrique & Moyen-Orient, l'Asie Pacifique, l'Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes, et l'Amérique du Sud.
- **Nouvelles activités**, regroupant à ce stade FastBooking et Availpro, onefinestay, Travel Keys, VeryChic et John Paul (précédemment intégrées dans HotelServices)
- **Actifs Hôteliers**, qui regroupe les actifs d'HotelInvest non inclus dans AccorInvest, essentiellement Orbis, les hôtels en contrat de location variable sur RBE au Brésil (autrement appelés management leases), et quelques actifs destinés à être restructurés avant le closing de l'opération Booster
- **Holding et Intercos**, regroupant les éliminations intra-groupe entre chaque segment et le coût des fonctions centrales

AccorHotels bénéficie au premier semestre 2018 d'une activité solide dans la majorité de ses marchés clés. Fort d'un développement de 45 150 chambres (301 hôtels), dont 19 757 chambres en croissance organique et 25 393 chambres provenant des acquisitions de Mantra et de Mantis, le Groupe dispose à fin juin 2018 d'un parc hôtelier de 652 939 chambres (4 530 hôtels) et d'un pipeline de 167 000 chambres (959 hôtels), à 79% dans les marchés émergents.

<i>en millions d'euros</i>	S1 2017 <sup>(1)</sup>	S1 2018	Variation publiée	Variation pcc <sup>(2)</sup>
Chiffre d'affaires	1 363	1 459	7,0%	8,0%
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>308</b>	<b>291</b>	<b>(5,5)%</b>	<b>4,2%</b>
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	22,6%	20,0%	(2,6)pts	(0,8)pt
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>236</b>	<b>220</b>	<b>(7,0)%</b>	<b>2,6%</b>
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	210	207	-	-
<b>Résultat net, avant activités non conservées</b>	<b>175</b>	<b>(94)</b>	-	-
Résultat des activités non conservées	(88)	2 274	-	-
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>87</b>	<b>2 179</b>	-	-

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 15

(2) pcc = à périmètre et change constants

## 2.1. CHIFFRES D'AFFAIRES

Le **chiffre d'affaires du Groupe** s'établit au 30 juin 2018 à 1 459 millions d'euros, en hausse de 8,0% à périmètre et change constants, et de 7,0% en données publiées par rapport au 30 juin 2017.

<i>en millions d'euros</i>	<b>S1 2017</b> <sup>(1)</sup>	<b>S1 2018</b>	<b>Variation publiée</b>	<b>Variation pcc</b> <sup>(2)</sup>
HotelServices	1213	1205	(0,6)%	6,8%
Nouvelles Activités	43	70	61,5%	7,1%
Actifs Hôteliers	365	389	6,5%	8,6%
Holding & Intercos	(258)	(205)	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>1 363</b>	<b>1 459</b>	<b>7,0%</b>	<b>8,0%</b>

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 15

(2) pcc = à périmètre et change constants

Les **données publiées** reflètent les éléments suivants :

- Les **effets de périmètre** (acquisitions et cessions) contribuent favorablement pour 42 millions d'euros (+3,0%), liés aux apports de VeryChic, Availpro, Mantra, Mantis, Gekko, ResDiary et Adoria ;
- Les **taux de change** ont un effet négatif de 113 millions d'euros, soit 8%, principalement lié au dollar américain (-63,2 millions d'euros), au dollar australien (-17,6 millions d'euros), au real brésilien (-15,3 millions d'euros) à la livre turque (-4,1 millions d'euros).

## 2.2. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION

L'**excédent brut d'exploitation du Groupe** s'établit à 291 millions d'euros au 30 juin 2018, en hausse de 4,2% à données comparables, et en baisse de 5,5% à données publiées par rapport au 30 juin 2017, avec notamment un impact de change négatif s'élevant à 19 millions d'euros sur le semestre.

La  **marge sur excédent brut d'exploitation**  est en légère baisse (-1,3 pt) à 20,0%.

<i>en millions d'euros</i>	<b>S1 2017</b> <sup>(1)</sup>	<b>S1 2018</b>	<b>Variation publiée</b>	<b>Variation pcc</b> <sup>(2)</sup>
HotelServices	311	312	0,5%	6,7%
Nouvelles Activités	(14)	(15)	(11,0)%	(53,7)%
Actifs Hôteliers	53	54	2,6%	7,0%
Holding & Intercos	(41)	(60)	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>308</b>	<b>291</b>	<b>(5,5)%</b>	<b>4,2%</b>

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 15

(2) pcc = à périmètre et change constants

### 2.3. RESULTAT D'EXPLOITATION

Le **résultat d'exploitation du Groupe** s'établit à 220 millions d'euros au 30 juin 2018, contre 236 millions d'euros au 30 juin 2017, soit une baisse de 7,0% à données publiées, et de 2,6% à données comparables.

<i>en millions d'euros</i>	<b>S1 2017<sup>(1)</sup></b>	<b>S1 2018</b>
Excédent brut d'exploitation	308	291
Amortissements et provisions	(72)	(72)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>236</b>	<b>220</b>

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 15

Les **amortissements et provisions** de la période sont stables par rapport au premier semestre 2017, à 72 millions d'euros.

### 2.4. RESULTAT OPERATIONNEL

Le **résultat opérationnel**, qui intègre le résultat d'exploitation auquel s'ajoutent la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence et les produits et charges non courants, représente le résultat des opérations des différentes activités du Groupe avant financement et impôt.

Il est négatif à -10 millions d'euros au 30 juin 2018, contre un bénéfice de 193 millions d'euros à la fin du premier semestre 2017.

<i>en millions d'euros</i>	<b>S1 2017<sup>(1)</sup></b>	<b>S1 2018</b>
Résultat d'exploitation	236	220
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	13	20
Produits et charges non courants	(57)	(249)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>193</b>	<b>(10)</b>

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 15

La **quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence** est de 20 millions d'euros à fin juin 2018, contre 13 millions d'euros à la fin du premier semestre 2017, principalement liée aux quotes-parts d'AccorInvest (11 millions d'euros) et de China Lodging Group (10 millions d'euros).

Les **autres produits et charges non courants** incluent principalement des dépréciations concernant les Nouvelles Activités pour 246 millions d'euros.

## 2.5. RESULTAT NET PART DU GROUPE

<i>(en millions d'euros)</i>	S1 2017 <sup>(1)</sup>	S1 2018
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>193</b>	<b>(10)</b>
Résultat financier	(39)	(33)
Impôts sur les résultats	37	(23)
Résultat net des activités non poursuivies	(86)	2 272
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>105</b>	<b>2 206</b>
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>87</b>	<b>2 179</b>
<b>Résultat net part du Groupe par action (en euros)</b>	<b>0,18</b>	<b>7,37</b>
Résultat net part des intérêts minoritaires	18	27

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 15

Le **résultat financier** s'établit à fin juin 2018 à -33 millions d'euros contre -39 millions d'euros au premier semestre 2017. Cette variation favorable de 6 millions d'euros constatée à fin juin 2018 s'explique par les éléments suivants :

- Une diminution des intérêts des emprunts obligataires de 13 millions d'euros résultant du remboursement de deux emprunts obligataires en Juin et Novembre 2017
- Un impact défavorable de 11 millions d'euros lié aux variations de juste valeur d'un instrument dérivé de taux d'intérêt destiné à couvrir le financement d'une opération potentielle de crédit-bail immobilier portant sur le siège du Groupe.

Une **charge d'impôt sur les résultats** de 23 millions d'euros est également constatée au 30 juin 2018, contre un produit d'impôts de 37 millions au premier semestre 2017. Pour rappel, ce dernier était lié à la constatation d'impôts différés actifs pour 56 millions d'euros dans le cadre de la filialisation d'AccorInvest et au dégrèvement d'impôt sur les sociétés de 36,5 millions d'euros reçu dans le cadre du règlement et des intérêts moratoires liés à l'imposition des dividendes européens sur la période 2009 à 2013.

Le **résultat net des activités non poursuivies** comprend la plus-value de cession dégagée sur la quote-part cédée d'AccorInvest (57,8%) de 2,4 milliards d'euros, nette des coûts directement liés à l'opération, et incluant le résultat d'AccorInvest jusqu'à la date de la cession.

Après **intérêts minoritaires** pour un montant de 27 millions d'euros et **résultat net de l'ensemble consolidé** de 2 206 millions d'euros, le **résultat net part du Groupe** s'élève à 2 179 millions d'euros au 30 juin 2018, contre 87 millions d'euros au 30 juin 2017.

En conséquence, le **résultat net part du groupe par action** atteint 7,37 euros contre 0,18 euro au 30 juin 2017, sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours du premier semestre 2018 de 290 606 051 actions.

## 2.6. FLUX ET RATIOS FINANCIERS

<i>en millions d'euros</i>	S1 2017 <sup>(1)</sup>	S1 2018
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>308</b>	<b>291</b>
Coût de la dette	(45)	(29)
Impôts et taxes (cash)	(20)	(32)
Non cash et autre	15	5
<b>MBA avant éléments non récurrents</b>	<b>258</b>	<b>235</b>
Investissements récurrents	(66)	(60)
Variation du besoin en fonds de roulement courant	(70)	22
<b>Free cash-flow récurrent</b>	<b>122</b>	<b>196</b>
Cession de 57,8% d'AccorInvest	-	4 575
Acquisitions & cessions d'actifs	(237)	(949)
Dividendes	(162)	(317)
Instrument hybride (net des frais d'émission)	(37)	(37)
Autres	(360)	(595)
<b>Augmentation / diminution de l'endettement net</b>	<b>(673)</b>	<b>2 873</b>
<b>Endettement net</b>	<b>(2 355)</b>	<b>985</b>

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 15

Au 30 juin 2018, la **marge brute d'autofinancement** diminue à 235 millions d'euros, contre 258 millions d'euros au 30 juin 2017.

Les **investissements récurrents**, qui intègrent les investissements digitaux et informatiques d'HotelServices, ainsi que la maintenance et les investissements de développement des Actifs Hôtelières, principalement liés au périmètre d'Orbis, s'élèvent à **60 millions d'euros**, contre 66 millions d'euros au 30 juin 2017.

La variation de **besoin en fond de roulement** (incluant la variation des actifs et passifs sur contrats) est positive et s'établit à 22 millions d'euros. En conséquence, le **cash-flow récurrent** progresse au 30 juin 2018 à 196 millions d'euros, contre 122 millions d'euros à fin juin 2017.

La **cession de 57,8% d'AccorInvest** a généré un impact cash positif de 4 575 millions d'euros.

Les **acquisitions et cessions d'actifs** réalisées sur le premier semestre 2018 s'élèvent à 949 millions d'euros. Elles sont principalement liées aux acquisitions de Mantra, Mantis, Gekko, Resdiary et Adoria pour 1 033 millions d'euros. Les **cessions d'actifs** s'élèvent à 84 millions d'euros, comparées à 10 millions d'euros de cessions hôtelières au 30 juin 2017.

L'**endettement net** du Groupe devient négatif, avec une situation de cash positif de 985 millions d'euros, liée notamment aux acquisitions nettes des cessions du semestre pour un montant de 949 millions d'euros, au dividende payé aux actionnaires pour 317 millions d'euros, largement compensés par l'impact cash de la cession de 57,8% d'AccorInvest pour un montant de 4,6 milliards d'euros.

Au 30 juin 2018, le **coût moyen de la dette** du Groupe s'établit à 1,74%.

Le 2 juillet 2018, AccorHotels a signé une **nouvelle ligne de crédit bancaire** de 1,2 milliard d'euros associant la marge à la performance du Groupe en matière environnementale, sociale et de gouvernance (ESG), et remplace la ligne de crédit non tirée de 1,8 milliard d'euros conclue en juin 2014, qui avait été ramenée à 1,2 milliard d'euros après finalisation de la cession d'AccorInvest.

Enfin, comme annoncé le 27 février dernier suite à l'annonce de la signature du projet de cession de la majorité du capital d'AccorInvest, le Groupe confirme son intention de mettre en œuvre rapidement un programme de rachat d'actions qui porterait sur un maximum de 1,35 milliard d'euros.

### 3. Analyse des résultats par pôle stratégique

Au 30 juin 2018, **AccorHotels** compte **4 530 hôtels** et **652 939 chambres** exploités en contrat de franchise et de management, ainsi qu'un pipeline de développement de près de 167 000 chambres (959 hôtels).

<i>en millions d'euros</i>	<b>HotelServices</b>	<b>Nouvelles activités</b>	<b>Actifs hôteliers</b>	<b>Holding &amp; Intercos</b>	<b>AccorHotels</b>
Chiffre d'affaires S1 2018	1 205	70	389	(205)	1 459
<b>Excédent brut d'exploitation S1 2018</b>	<b>312</b>	<b>(15)</b>	<b>54</b>	<b>(60)</b>	<b>291</b>
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	25,9%	(21,6)%	13,9%	N/A	20,0%
Chiffre d'affaires S1 2017 <sup>(1)</sup>	1 213	43	365	(258)	1 363
<b>Excédent brut d'exploitation S1 2017<sup>(1)</sup></b>	<b>311</b>	<b>(14)</b>	<b>53</b>	<b>(41)</b>	<b>308</b>
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation<sup>(1)</sup></i>	25,5%	(31,5)%	14,5%	N/A	22,6%

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 15

#### 3.1. HOTELSERVICES

Le pôle HotelServices centralise l'activité de gestionnaire hôtelier et de franchiseur est désormais scindé en deux activités :

- **Management & Franchise** : Activité de gestion et de franchise d'hôtels reposant sur la perception de redevances, ainsi que sur l'activité générée par les achats ;
  - **Activité de gestion** : les hôtels en contrat de gestion (ou de management) s'apparentent aux contrats de franchise dans la mesure où AccorHotels n'enregistre pas le chiffre d'affaires des hôtels, mais simplement les redevances versées par le propriétaire. En revanche, les hôtels sont gérés par AccorHotels. Les redevances perçues intègrent les fees de franchises, ainsi qu'une « management fee » correspondant à un pourcentage du résultat brut d'exploitation, et dans un certain nombre de cas, d'une « incentive fee », versée par le propriétaire selon des conditions de performance.
  - **Activité de franchise** : les hôtels franchisés sont exploités par les propriétaires. AccorHotels propose l'accès à plusieurs services, au premier rang desquels ses marques, et l'accès à la distribution centrale du Groupe. D'autres services sont proposés aux propriétaires, notamment la centrale d'achat, l'accès à l'Académie AccorHotels (formation des équipes). La rémunération s'effectue sous forme de redevances, incluant la redevance de marque (Trademark fee), la redevance de distribution et de marketing (Sales et marketing fee) et, le cas échéant, la facturation de services annexes.
- **Services aux propriétaires** : Activité regroupant l'ensemble des services pour lesquels le Groupe dépense la rémunération perçue des hôtels : activités de ventes, marketing et distribution, programme de fidélité, services partagés ainsi que refacturations de coûts encourus pour le compte des hôtels.

Jusqu'à fin 2017, la performance du pôle HotelServices était suivie par zones géographiques. Désormais, ce suivi géographique est réalisé au niveau de l'activité Management & Franchise. En outre, les régions ont été modifiées afin de refléter la nouvelle organisation opérationnelle du Groupe. La France et la Suisse ont été intégrées au sein de la région Europe. La zone Structures mondiales qui regroupait les entités supports dont les flux n'étaient pas spécifiques à une zone a été supprimée, conduisant à réallouer les différents flux de chiffre d'affaires et de coûts aux régions. Ainsi, l'activité Management & Franchise est organisée autour des 5 régions opérationnelles suivantes :

- Europe (y compris France et Suisse)
- Afrique Moyen-Orient
- Asie Pacifique
- Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes
- Amérique du Sud

### 3.1.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

**HotelServices** réalise un **volume d'affaires** de 8,9 milliards d'euros, en hausse de 10,3% (hors effet de change), et un chiffre d'affaires de 1 205 millions d'euros, en progression de 6,8% à données comparables, grâce à de bonnes tendances d'activité et à un développement rapide.

Le **chiffre d'affaires Management & Franchise (M&F) d'HotelServices** s'élève à 433 millions d'euros, en hausse de 6,8% à données comparables, traduisant de solides croissances dans la majorité des marchés clés du Groupe.

#### 1.1.1.2 Chiffre d'affaires HotelServices M&F par région

<i>en millions d'euros</i>	<b>S1 2017</b> <sup>(1)</sup>	<b>S1 2018</b>	<b>Variation pcc</b> <sup>(2)</sup>
Europe	218	223	4,2%
Asie Pacifique	93	94	10,0%
Afrique & Moyen-Orient	41	38	(0,2)%
Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes	56	58	15,9%
Amérique du Sud	19	19	9,0%
<b>HotelServices M&amp;F</b>	<b>427</b>	<b>433</b>	<b>6,8%</b>

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 15

(2) pcc = à périmètre et change constants

Ces hausses résultent de niveaux d'activité soutenus en Asie Pacifique (+10,0%), en Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes (+15,9%), en Amérique du Sud (+9,0%) et en Europe (+4,2%). La zone Afrique & Moyen-Orient enregistre un léger repli (-0.2%), notamment lié à la région du Golfe.

Le **RevPAR d'HotelServices** progresse globalement de 5,1%, porté par l'ensemble des segments, Milieu de gamme (+5,4%), Economique (+5,2%), et Luxe/Haut de gamme (+4,6%).

En **Europe**, le chiffre d'affaires M&F est en hausse de 4,2% à données comparables, soutenu par un RevPAR qui progresse de 5,4%, tiré par les prix moyens.

- Le RevPAR en France augmente de 5,6%, soutenu fortement par Paris (+9,5%) qui a bénéficié de meilleurs taux d'occupation (+3,3 pts) et de prix en progression sensible (+4,6%), grâce aux flux de touristes étrangers.
- Le RevPAR au Royaume-Uni affiche une croissance modérée de 1,3%, soutenue par la province qui a tiré les performances (+2,1%) du pays. Ces performances traduisent une amélioration de l'activité au deuxième trimestre, après un premier trimestre légèrement négatif.
- Le RevPAR en Allemagne s'est accru de 1,5% sur le semestre, grâce notamment à un calendrier de foires favorable en juin (notamment le Salon de la Métallurgie METEC & le Forum Mondial de l'Ingénierie Chimique AICHEM).
- Les tendances de RevPAR observées en Europe de l'Est continuent d'être très favorables, ressortant en hausse de 6,2%.

Très bien orientée, l'**Asie Pacifique** bénéficie d'un RevPAR en hausse de 5,0%, et d'un chiffre d'affaires M&F en progression de 10,0%.

Avec un RevPAR en baisse légère de 0,3%, la région **Afrique & Moyen-Orient** affiche un chiffre d'affaires M&F stable (-0.2%).

L'**Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes** affiche un chiffre d'affaires M&F en forte hausse, de 15,9%. Le RevPAR de la zone (+4,8%) bénéficie d'une activité très robuste au Canada (+7,5%), avec de fortes croissances à la fois sur les segments Loisirs et Affaires.

Enfin, la situation en **Amérique du Sud** continue de s'améliorer avec un RevPAR en hausse de 11,5% sur la zone, lié à une amélioration de l'activité au Brésil, malgré les grèves qui ont paralysé le pays en mai, et Rio, qui continue de souffrir d'un environnement socio-économique dégradé et des surcapacités générées par les Jeux Olympiques.

Le **développement organique du Groupe** atteint un nouveau record au 30 juin 2018. Hors acquisitions, AccorHotels a ouvert 135 nouveaux hôtels, représentant 19 757 chambres, et bénéficie de perspectives très encourageantes avec un pipeline comprenant 959 hôtels et 167 000 chambres, soit une forte amélioration par rapport à fin mars (157 000 chambres).

Le **chiffre d'affaires des Services aux propriétaires**, qui incluent la Division Sales, Marketing, Distribution et Fidélisation, ainsi que les services partagés et le remboursement des coûts de personnel des hôtels, s'élève à 773 millions d'euros, contre 788 millions d'euros à fin juin 2017.

	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR	
		chg pts L/L	€	chg % L/L	€	chg % L/L
Luxe et haut de gamme	68.6	+1.7	170	+2.7	117	+5.4
Milieu de gamme	69.1	+1.6	94	+3.5	65	+5.9
Economique	69.6	+0.7	63	+3.8	44	+5.0
<b>Europe</b>	<b>69.3</b>	<b>+1.1</b>	<b>83</b>	<b>+3.6</b>	<b>58</b>	<b>+5.4</b>
Luxe et haut de gamme	64.2	+1.9	169	-2.1	108	+1.0
Milieu de gamme	64.7	+2.8	69	-9.1	45	-4.9
Economique	64.2	+1.6	56	-5.2	36	-3.0
<b>Afrique Moyen-Orient</b>	<b>63.6</b>	<b>+2.2</b>	<b>116</b>	<b>-3.8</b>	<b>73</b>	<b>-0.3</b>
Luxe et haut de gamme	65.6	+0.7	110	+2.9	72	+4.0
Milieu de gamme	69.3	+1.6	79	+2.9	55	+5.3
Economique	70.7	+3.4	44	+1.1	31	+6.3
<b>Asie Pacifique</b>	<b>68.4</b>	<b>+1.7</b>	<b>80</b>	<b>+2.4</b>	<b>55</b>	<b>+5.0</b>
Luxe et haut de gamme	70.9	+0.4	228	+4.2	161	+4.9
Milieu de gamme	74.7	+0.5	122	+0.6	91	+1.3
Economique	67.7	+0.1	39	+2.9	27	+3.1
<b>Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes</b>	<b>71.0</b>	<b>+0.5</b>	<b>200</b>	<b>+4.2</b>	<b>142</b>	<b>+4.8</b>
Luxe et haut de gamme	53.8	+4.4	115	+7.7	62	+17.2
Milieu de gamme	57.6	+5.1	62	+1.4	36	+11.3
Economique	53.7	+3.8	42	+2.3	23	+9.7
<b>Amérique du Sud</b>	<b>54.7</b>	<b>+4.2</b>	<b>55</b>	<b>+3.1</b>	<b>30</b>	<b>+11.5</b>
<b>Luxe et haut de gamme</b>	<b>66.4</b>	<b>+1.2</b>	<b>152</b>	<b>+2.7</b>	<b>101</b>	<b>+4.6</b>
<b>Milieu de gamme</b>	<b>68.2</b>	<b>+1.9</b>	<b>87</b>	<b>+2.5</b>	<b>59</b>	<b>+5.4</b>
<b>Economique</b>	<b>67.6</b>	<b>+1.5</b>	<b>57</b>	<b>+2.8</b>	<b>39</b>	<b>+5.2</b>
<b>Total</b>	<b>67,5</b>	<b>+1.6</b>	<b>88</b>	<b>+2.6</b>	<b>60</b>	<b>+5.1</b>

### 3.1.2. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION D'HOTELSERVICES PAR METIER

En hausse de 6,7% à données comparables, l'excédent brut d'exploitation d'HotelServices s'établit à 312 millions d'euros au 30 juin 2018, contre 311 millions d'euros à fin juin 2017. En hausse de 0,4 point, la **marge sur excédent brut d'exploitation d'HotelServices** s'établit à 25,9%, contre 25,5% à fin juin 2017.

<i>en millions d'euros</i>	<b>M&amp;F</b>	<b>Services aux propriétaires</b>	<b>HotelServices</b>
Chiffre d'affaires S12018	433	773	1205
<b>Excédent brut d'exploitation S1 2018</b>	<b>307</b>	<b>6</b>	<b>312</b>
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	70,9%	0,7%	25,9%
Chiffre d'affaires S12017 <sup>(1)</sup>	427	788	1213
<b>Excédent brut d'exploitation S1 2017<sup>(1)</sup></b>	<b>303</b>	<b>8</b>	<b>311</b>
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation<sup>(1)</sup></i>	70,1%	1,0%	25,5%

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 15

L'excédent brut d'exploitation d'HotelServices M&F est en augmentation de 7,4% en données comparables, à 307 millions d'euros à fin juin 2018 contre 303 millions d'euros au 30 juin 2017. En hausse de 0,8 point, la **marge sur excédent brut d'exploitation d'HotelServices M&F** progresse également, à 70,9% contre 70,1% à fin juin 2017.

#### *Excédent brut d'exploitation d'HotelServices M&F par région*

<i>en millions d'euros</i>	S12017 <sup>(1)</sup>	<b>S1 2018</b>	<b>Variation pcc<sup>(2)</sup></b>
Europe	175	179	5,5%
Asie Pacifique	59	57	6,4%
Afrique & Moyen-Orient	27	28	12,7%
Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes	35	35	12,6%
Amérique du Sud	7	7	9,9%
<b>HotelServices M&amp;F</b>	<b>303</b>	<b>307</b>	<b>7,4%</b>

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 15

(2) pcc = à périmètre et change constants

En ligne avec les bons niveaux d'activités enregistrés au plan régional, la division **M&F d'HotelServices** affiche des progressions **d'excédent brut d'exploitation soutenues** dans tous ses marchés.

- L'**Europe (+5,5%)** bénéficie de bonnes tendances de chiffre d'affaires,
- L'**Asie Pacifique (+6,4%)** reste solide malgré une base de comparaison élevée, incluant des éléments non récurrents en Chine,
- La zone **Afrique & Moyen-Orient (+12,7%)** bénéficie d'une reprise de provision pour créance douteuse,
- La zone **Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes (+12,6%)** est soutenue par les bons niveaux d'activité, qui ont permis une bonne collecte *d'incentive fees*,
- L'**Amérique du Sud (+9,9%)**, profite de la forte reprise du Brésil, en dehors de Rio.

L'excédent brut d'exploitation des **Services aux propriétaires**, de même que la **marge sur excédent brut d'exploitation**, diminuent respectivement à 6 millions d'euros et à 0,7%.

### 3.2. NOUVELLES ACTIVITES

Ce pôle regroupe les **nouvelles activités** développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe :

- **Services digitaux aux hôteliers indépendants** : cette activité réalisée par Fastbooking et Availpro consiste à proposer aux hôteliers indépendants des solutions digitales favorisant le développement de leurs ventes directes.
- **Location de résidences privées de luxe**, qui comprend onefinestay, Travel Keys et Squarebreak, avec un total de plus de 10 000 adresses dans le monde.
- **Ventes digitales**, avec l'acquisition de VeryChic, proposant une offre de ventes privées exclusives avec des partenaires de luxe et haut de gamme.
- **Solutions de distribution hôtelière pour clientèle d'affaires** avec l'acquisition de Gekko, plateforme de réservation hôtelières dans le domaine des voyages d'affaires et de loisirs, bénéficiant d'un réseau de 300 clients corporate, 14 000 agences de voyage clientes dans 7 pays, et de 600 000 hôtels et locations privées distribués dans le monde.
- **Services de réservation et de gestion de tables de restaurants, et solutions de gestion pour la restauration commerciale et collective** avec les acquisitions de ResDiary et d'Adoria.
- **Services de conciergerie**, correspondant à l'intégration de John Paul au sein du Groupe, avec parallèlement la prise en charge du Customer Care.

#### 3.2.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

A fin juin 2018, les **Nouvelles Activités** présentent un **chiffre d'affaires** en progression de 7,1% à données comparables, et de 61,5% à données publiées, s'établissant à 70 millions d'euros, contre 43 millions d'euros à fin juin 2017.

<i>en millions d'euros</i>	S1 2017 <sup>(1)</sup>	S1 2018
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>43</b>	<b>70</b>
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>(14)</b>	<b>(15)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(17)</b>	<b>(21)</b>

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 15

Si la performance de cette division, à données publiées, est tirée par l'effet des acquisitions opérées par le Groupe ces derniers mois, sa performance à données comparables, qui bénéficie de la croissance des activités de la Digital Factory (Availpro & Fastbooking) et de VeryChic, est grevée par l'activité décevante de onefinestay.

#### 3.2.2. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION

L'**excédent brut d'exploitation** des **Nouvelles Activités** est stable en données publiées à fin juin 2018 à -15 millions d'euros, soit un recul de 53,7% en données comparables.

Cette baisse est principalement liée à onefinestay et à John Paul dont les croissances de chiffre d'affaires sont particulièrement corrélées aux plans de développement et de synergies avec AccorHotels, qui n'ont pas été mis en œuvre tels que prévus. Ceci, avec les coûts de développement incrémentaux, a conduit à un effet de ciseau négatif pesant sur leurs performances actuelles.

Dans ce contexte, le Groupe a enregistré une provision pour dépréciation d'actifs au 30 juin 2018 d'un montant global de 246 millions d'euros.

Néanmoins, le Groupe croit fermement au fort potentiel des offres de location de résidences privées et de services de conciergerie dans son écosystème.

### **3.3. ACTIFS HOTELIERS**

Ce pôle correspond au métier de propriétaire exploitant quel que soit le mode de détention (hôtels en propriété et en location). Il regroupe les hôtels exploités en Europe Centrale et certains hôtels, notamment au Brésil, exploités en contrats de location avec un loyer variable sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation. Son modèle économique est centré sur l'amélioration du rendement des actifs et l'optimisation du bilan. Il correspond aux activités de gestion de portefeuille d'actifs, de conception, construction, rénovation et maintenance des hôtels.

Dorénavant, ce pôle intègre également trois activités exercées en Asie Pacifique, précédemment présentées dans le pôle HotelServices : AccorPlus (programme de coûts de réduction), Accor Vacation Club (activité de timeshare) et Strata (activité de distribution de chambres et de gestion de parties communes d'hôtels). Il comprend enfin le lancement du projet AccorLocal, actuellement en test dans 80 hôtels et dans 5 villes en France.

Le **parc des Actifs Hôteliers** comprend 229 hôtels et 41 890 chambres au 30 juin 2018.

#### **3.3.1. CHIFFRE D'AFFAIRES**

Le **chiffre d'affaires** des **Actifs Hôteliers**, qui s'élève à 389 millions d'euros, progresse de 8,6% à données comparables. Réparti à 54% en Europe, à 25% en Asie Pacifique (Timeshare, Strata & Accor+) et à 16% en Amérique du Sud, cette division affiche un RevPAR en hausse de 10,6% à données comparables.

<i>en millions d'euros</i>	<b>S1 2017<sup>(1)</sup></b>	<b>S1 2018</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>365</b>	<b>389</b>
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>53</b>	<b>54</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>28</b>	<b>28</b>

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 15

#### **3.3.2. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION**

L'**excédent brut d'exploitation** des **Actifs hôteliers** est, à fin juin 2018, en légère augmentation à 54 millions d'euros, contre 53 millions d'euros au 30 juin 2017. La **marge sur excédent brut d'exploitation** des **Actifs hôteliers** s'établit à 13,9%.

## 4. Objectif d'excédent brut d'exploitation pour 2018

Sur la base des éléments suivants :

- une activité solide dans l'ensemble des marchés au 1er semestre 2018,
- un développement organique supérieur à 42 000 chambres à fin 2018,
- une croissance ralentie des Nouvelles Activités en 2018, avec un objectif d'équilibre maintenu pour 2019,
- un impact positif des acquisitions annoncées récemment (Mövenpick & Atton) en soutien de l'activité du second semestre 2018,

Le Groupe prévoit pour l'année 2018 un **excédent brut d'exploitation** compris **entre 690 millions d'euros et 720 millions d'euros**.

## 5. Parc et projets hôteliers au 30 juin 2018

Conformément à sa stratégie, AccorHotels poursuit son développement à bon rythme.

Le Groupe a procédé, au cours du premier semestre 2018, à l'ouverture de 301 hôtels, pour un total de 45 150 chambres, dont 19 757 chambres en croissance organique et 25 393 chambres provenant des acquisitions de Mantra et de Mantis. Par ailleurs, 54 hôtels ont été fermés sur la période, pour un total de 8 342 chambres.

### 5.1. Parc hôtelier par segment et par type d'exploitation

Au 30 juin 2018	Franchise		Management		Actifs hôteliers (Propriétés/locations)		Total	
	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres
Luxe et haut de gamme	122	22 174	480	123 546	20	5 129	622	150 849
Milieu de gamme	635	72 765	707	132 668	96	17 268	1 438	222 701
Economique	1 385	119 412	929	134 474	112	19 442	2 426	273 328
Sans marque	13	1 479	30	4 531	1	51	44	6 061
<b>Total</b>	<b>2 155</b>	<b>215 830</b>	<b>2 146</b>	<b>395 219</b>	<b>229</b>	<b>41 890</b>	<b>4 530</b>	<b>652 939</b>
<b>Total en %</b>	<b>47,6%</b>	<b>33,1%</b>	<b>47,4%</b>	<b>60,5%</b>	<b>5,1%</b>	<b>6,4%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

### 5.2. Parc hôtelier par zone géographique et par type d'exploitation

Au 30 juin 2018	Franchise		Management		Actifs hôteliers (Propriétés/locations)		Total	
	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres
Europe	1 728	155 540	1 030	148 048	121	21 882	2 879	325 470
Asie Pacifique	290	40 740	677	149 266	39	6 624	1 006	196 630
Afrique / Moyen-Orient	21	3 905	192	42 223	9	1 586	222	47 714
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	12	2 659	74	27 472	0	0	86	30 131
Amérique du Sud	104	12 986	173	28 210	60	11 798	337	52 994
<b>Total</b>	<b>2 155</b>	<b>215 830</b>	<b>2 146</b>	<b>395 219</b>	<b>229</b>	<b>41 890</b>	<b>4 530</b>	<b>652 939</b>
<b>Total en %</b>	<b>47,6%</b>	<b>33,1%</b>	<b>47,4%</b>	<b>60,5%</b>	<b>5,1%</b>	<b>6,4%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

### 5.3. Parc hôtelier par zone géographique et segment

<b>Au 30 juin 2018</b>	<b>Europe</b>	<b>Asie Pacifique</b>	<b>Afrique Moyen- Orient</b>	<b>Amérique du Nord, Centrale et C araibes</b>	<b>Amérique du Sud</b>	<b>Total</b>
Luxe et haut de gamme	31592	66 288	23 598	23 394	5 977	150 849
Milieu de gamme	120 949	72 824	11767	3 944	13 217	222 701
Economique	172 373	54 031	10 654	2 470	33 800	273 328
Sans marque	556	3 487	1695	323	0	6 061
<b>Total</b>	<b>325 470</b>	<b>196 630</b>	<b>47 714</b>	<b>30 131</b>	<b>52 994</b>	<b>652 939</b>
<b>Total en %</b>	<b>49,8%</b>	<b>30,1%</b>	<b>7,3%</b>	<b>4,6%</b>	<b>8,1%</b>	<b>100,0%</b>

### 5.4. Projets hôteliers en cours

Au 30 juin 2018, le pipeline du Groupe s'élève à 959 hôtels, correspondant à 167 000 chambres.

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

<b>Au 30 juin 2018</b>	<b>Management</b>		<b>Franchise</b>		<b>Actifs hôteliers (Propriétés/locations)</b>		<b>Total</b>	
	<b>Nb hôtels</b>	<b>Nb chambres</b>	<b>Nb hôtels</b>	<b>Nb chambres</b>	<b>Nb hôtels</b>	<b>Nb chambres</b>	<b>Nb hôtels</b>	<b>Nb chambres</b>
<b>Total</b>	<b>2 146</b>	<b>395 219</b>	<b>2 155</b>	<b>215 830</b>	<b>229</b>	<b>41 890</b>	<b>4 530</b>	<b>652 939</b>

## 6. Faits marquants du premier semestre 2018

Le 9 janvier 2018, AccorHotels a acquis 89,2% du capital et des droits de vote de la société Gekko, acteur majeur de la réservation hôtelière sur le segment de la clientèle d'affaires. Pour rappel, AccorHotels avait indiqué le 2 octobre 2017 la signature d'un accord pour cette acquisition qui s'inscrit dans la stratégie du Groupe visant à renforcer le leadership d'AccorHotels sur l'ensemble du parcours client.

Le 27 février 2018, AccorHotels a annoncé envisager de mettre en œuvre, sur deux ans, un programme de rachat d'actions qui porterait sur un maximum de 10 % du capital du Groupe, soit 1 350 millions d'euros sur la base de la capitalisation boursière à fin février 2018.

Le 6 mars 2018, Legendre Holding 19 (Eurazeo) a déclaré avoir vendu l'intégralité de sa participation dans Accor, soit 12 185 303 actions, et ne plus détenir aucun droit de vote.

Le 5 avril 2018, AccorHotels a annoncé la conclusion d'un partenariat stratégique avec le groupe Mantis, conglomérat sud-africain opérant dans les domaines de l'hôtellerie et du voyage, en vue d'une prise de participation de 50 % dans Mantis Group. Mantis exploite une collection d'établissements et de lodges cinq étoiles répartis dans le monde entier, détenus en propre, gérés par l'enseigne ou portant le label Mantis. Cet accord permet de renforcer le leadership de AccorHotels dans le domaine de l'évasion d'exception et personnalisée, tout en faisant écho à l'initiative de protection de l'environnement du groupe, Planet 21.

Le 9 avril, AccorHotels a annoncé l'acquisition de ResDiary, plateforme leader pour la réservation et la gestion de tables de restaurants. Particulièrement bien implantée dans la région Asie-Pacifique et en Grande-Bretagne, la plateforme est active dans 60 pays dans le monde, avec 166 millions de couverts distribués par an au bénéfice de 8 600 établissements. ResDiary dégage des bénéfices depuis 6 ans. ResDiary propose aux restaurateurs un service haut de gamme de gestion de tables, grâce à une technologie permettant d'optimiser leur chiffre d'affaires tout en maîtrisant leurs coûts d'exploitation. Ses solutions de yield management et de gestion des canaux de distribution permettent notamment de contrôler les tables mises à disposition des distributeurs tiers, de manière à optimiser les montants des commissions qui leur sont versées.

Le 20 avril 2018, AccorHotels a annoncé la signature d'un protocole d'accord avec Ctrip aux fins de proposer les meilleures expériences aux voyageurs chinois. Ce protocole d'accord représente une étape importante du renforcement de la coopération entre les deux sociétés. Il permettra aux plus de 300 millions d'utilisateurs de Ctrip d'accéder aux expériences personnalisées qu'offre le portefeuille de marques de AccorHotels, et permettra de développer fortement l'offre internationale proposée aux voyageurs chinois, une clientèle en forte croissance. Ce partenariat se focalisera sur quatre piliers stratégiques : le renforcement de la visibilité des hôtels AccorHotels certifiés par Ctrip, la création d'un « Flagship store » pour AccorHotels, le développement en commun de programmes de fidélité et la coopération en matière de technologies de l'information.

AccorHotels a annoncé le 30 avril 2018 un accord avec Mövenpick Holding et Kingdom Holding en vue de l'acquisition de la société Mövenpick Hotels & Resorts pour un montant de 482 millions d'euros en numéraire. Cette acquisition consolide la présence du Groupe en Europe et au Moyen-Orient et accélère sa croissance notamment dans les régions clés où il a déjà une présence établie depuis de nombreuses années, comme l'Afrique et l'Asie.

Le 14 mai 2018, AccorHotels et le groupe chilien Algeciras ont annoncé la conclusion d'un accord avec les actionnaires de la société Atton Hoteles, portant sur le rachat de cette dernière. AccorHotels s'est porté acquéreur de 100 % de la société de gestion exploitant, et fera l'acquisition de 20 % de la société immobilière détentrice de ces actifs, le solde de 80 % étant racheté par Algeciras. Le coût total de cette acquisition pour AccorHotels sera environ de 105 millions de dollars. AccorHotels bénéficiera également, au terme d'une période de 5 ans, d'une option de vente à Algeciras de sa participation de 20 % dans la société immobilière. Cette acquisition renforce le réseau du Groupe en Amérique latine, région dans laquelle il dispose déjà d'un solide leadership, tout en développant sa présence sur des marchés en forte croissance, à l'instar du Chili et du Pérou.

Le 31 mai 2018, AccorHotels a annoncé avoir la réalisation de la cession de 57,8% du capital d'AccorInvest auprès des fonds souverains Public Investment Fund (PIF) et GIC, des investisseurs institutionnels Colony NorthStar, Crédit Agricole Assurances et Amundi, et d'investisseurs privés. Pour rappel, AccorHotels avait annoncé le 27 février 2018 la signature d'accords avec ce groupe d'investisseurs en vue de la cession d'une majorité du capital d'AccorInvest. AccorHotels a bénéficié d'un apport de liquidités brut de 4,6 milliards d'euros.

Le 31 mai 2018, AccorHotels a annoncé que l'acquisition de Mantra Group a été réalisée pour un montant versé en numéraire de 830 millions d'euros. Pour rappel, AccorHotels avait indiqué le 11 octobre 2017 la signature d'un accord avec Mantra Group Limited en vue de cette acquisition.

Le 6 juin 2018, AccorHotels annonce l'acquisition d'Adoria, plateforme SaaS permettant aux acteurs de la restauration d'optimiser la gestion de leur approvisionnement. Adoria propose des solutions centralisées de gestion des appels d'offre, d'approvisionnement, de logistique et de production. Cette suite modulaire garantit le niveau de service et la rentabilité de l'ensemble des acteurs de la chaîne de restauration, du producteur au consommateur.

Le 11 juin 2018, AccorHotels a annoncé la conclusion d'une alliance stratégique avec Dalmata Hospitality, 1er groupe français indépendant de gestion hôtelière sur le segment économique. Dalmata Hospitality passera 20 de ses hôtels (soit plus de 1500 chambres) détenus en contrats de franchise sous les enseignes du groupe AccorHotels ibis Styles, ibis, ibis budget et hotelF1. Ce partenariat, qui réunit les principaux savoir-faire de AccorHotels en matière de développement, d'achats, de technique, d'IT, de marketing et de revenue Management à l'expertise des équipes de Dalmata Hospitality, renforce le leadership de AccorHotels sur le segment économique en France et témoigne de l'attractivité de ces marques du Groupe auprès des opérateurs hôteliers.

Le 29 juin, AccorHotels a annoncé avoir signé une lettre d'intention avec sbe Entertainment, et engagé de négociations exclusives en vue de l'acquisition de 50 % de ce Groupe. Cette opération illustre la stratégie de AccorHotels visant à élargir son offre sur le segment de l'hôtellerie de luxe, et permettra d'associer l'expertise et le savoir-faire des deux groupes. L'investissement total de AccorHotels dans le cadre de cette opération s'élèvera à 319 millions de dollars.

## **7. Principaux risques et incertitudes**

Les principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe pourrait être confronté dans les six mois restants de l'exercice sont identiques à ceux présentés dans la partie facteurs de risques du document de référence 2017.

## **8. Principales transactions avec les parties liées**

Les principales transactions entre parties liées sont détaillées dans la Note 12.4 des comptes consolidés semestriels.

## **9. Evénements postérieurs à la clôture**

Le 2 juillet 2018, AccorHotels a annoncé la conclusion d'un accord avec un consortium de 15 banques portant sur la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit renouvelable de 1,2 milliard d'euros, dont l'un des critères de calcul de la marge sera la performance du Groupe en matière environnementale, sociale et de gouvernance (ESG). Cette nouvelle ligne de crédit à cinq ans est assortie de deux options de renouvellement d'un an, exerçables en 2019 et 2020, et remplace la ligne de crédit non tirée de 1,8 milliard d'euros conclue en juin 2014, qui avait été ramenée à 1,2 milliard d'euros après finalisation de la cession d'AccorInvest.

Le 23 juillet 2018, Katara Hospitality, l'un des propriétaires hôteliers les plus importants au monde, développeur et gestionnaire d'hôtels haut de gamme basé au Qatar, et AccorHotels ont annoncé la création d'un fonds d'investissement doté d'une capacité supérieure à 1 milliard d'euros, qui ciblera le secteur de l'hôtellerie de différents pays d'Afrique subsaharienne. Ce fonds disposera de 500 millions de dollars de capitaux propres, apportés par Katara Hospitality et AccorHotels respectivement à hauteur de 350 millions de dollars et 150 millions de dollars au cours des 5 à 7 prochaines années. Ces moyens financiers seront affectés à la construction de nouveaux hôtels, ainsi qu'à l'acquisition d'établissements existants accompagnée d'un changement d'enseigne, dans une région qui offre de solides opportunités de croissance.

Le 25 juillet 2018, AccorHotels a reçu une offre ferme de Colony NorthStar pour l'acquisition d'une tranche additionnelle de 7% du capital d'AccorInvest, pour un montant de 250 millions d'euros. A la clôture de cette opération qui reste soumise à l'approbation du Conseil d'Administration d'AccorInvest, AccorHotels restera détenteur de 35,2% du capital d'AccorInvest.

## Air France-KLM

Le 3 juin dernier, dans le cadre de sa stratégie visant à enrichir sa gamme de services dans l'univers du voyage, AccorHotels a indiqué mener des réflexions sur la mise en place d'une alliance avec Air France-KLM. Ces réflexions incluaient l'éventualité d'une prise de participation minoritaire au capital d'Air France-KLM, aux côtés de co-investisseurs français et européens.

AccorHotels reste convaincu du fort potentiel de création de valeur d'une association renforcée entre hôteliers et partenaires aériens. Cependant le groupe considère que les conditions nécessaires pour une prise de participation minoritaire dans Air France-KLM ne sont pas réunies à ce stade et a par conséquent décidé de ne pas poursuivre l'étude de ce projet.

# Comptes consolidés semestriels 2018

# COMPTES CONSOLIDES RESUMES ET ANNEXES

- Compte de résultat consolidé p. 43
- Etat du résultat global consolidé p. 44
- Etat de la situation financière p. 45
- Tableau des flux de trésorerie p. 47
- Variations des capitaux propres consolidés p. 48
- Notes annexes aux comptes consolidés p. 49

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 notes annexes 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

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	1er semestre 2017 (*)	1er semestre 2018
<b>Chiffre d'affaires</b>	4	1 363	1 459
Charges d'exploitation	4	(1 055)	(1 168)
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	4	308	291
Amortissements et provisions		(72)	(72)
<b>Résultat d'Exploitation</b>	4	236	220
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	5	13	20
<b>Résultat d'Exploitation après résultats des mises en équivalence</b>		250	240
Produits et charges non courants	6	(57)	(249)
<b>Résultat opérationnel</b>		193	(10)
Résultat financier	9	(39)	(33)
Impôts sur les résultats	10	37	(23)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		191	(66)
Résultat net des activités non poursuivies	3	(86)	2 272
<b>Résultat net de l'exercice</b>		105	2 206
<b>• Dont part du Groupe</b>		87	2 179
Liée aux activités poursuivies		175	(94)
Liée aux activités non poursuivies		(88)	2 274
<b>• Dont part des Intérêts minoritaires</b>		18	27
Liée aux activités poursuivies		15	29
Liée aux activités non poursuivies		3	(1)
<b>Résultat de base par action (en euros)</b>			
Résultat net des activités poursuivies - par action		0,48	(0,45)
Résultat net des activités non poursuivies - par action		(0,31)	7,82
<b>Résultat net - Part du Groupe par action</b>		0,18	7,37
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>			
Résultat net dilué des activités poursuivies - par action		0,48	(0,45)
Résultat net dilué des activités non poursuivies - par action		(0,31)	7,81
<b>Résultat net dilué - Part du Groupe par action</b>	11	0,17	7,36

(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15 (voir Note 13)

## Etat du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	1er semestre 2017 (*)	1er semestre 2018
<b>Résultat net de l'exercice</b>		<b>105</b>	<b>2 206</b>
Ecarts de conversion	11	(239)	9
Partie efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture	11	(0)	(9)
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	11	5	-
Ecarts de conversion relatifs aux activités non poursuivies	11	(34)	19
<b>Eléments recyclables ultérieurement en résultat</b>		<b>(268)</b>	<b>18</b>
Variation de la juste valeur des titres non consolidés	11	-	(3)
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	11	(0)	-
Gains et pertes actuariels relatifs aux activités non poursuivies	11	-	(1)
<b>Eléments non recyclables en résultat</b>		<b>(0)</b>	<b>(4)</b>
<b>Eléments du résultat global après impôt</b>		<b>(268)</b>	<b>14</b>
<b>Résultat global de l'exercice</b>		<b>(163)</b>	<b>2 221</b>
• Dont part du Groupe		(183)	2 204
• Dont part des Intérêts minoritaires		20	17

(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15 (voir Note 13)

# Etat de la situation financière

## Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2017 (*)	Juin 2018
<b>Ecarts d'acquisition</b>	7	1 500	1 971
<b>Immobilisations incorporelles</b>	7	2 156	2 400
<b>Immobilisations corporelles</b>	7	662	727
Titres mis en équivalence	5	672	2 240
Actifs financiers non courants	9	157	149
<b>Immobilisations financières</b>		<b>830</b>	<b>2 389</b>
Actifs d'impôts différés		140	199
Actifs sur contrats	13	174	188
Autres actifs non courants		12	12
<b>Actifs non courants</b>		<b>5 474</b>	<b>7 888</b>
Stocks		8	13
Clients	4	403	566
Autres actifs courants	4	255	329
Actifs financiers courants	9	53	52
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9	1 063	3 930
<b>Actifs courants</b>		<b>1 782</b>	<b>4 890</b>
Actifs destinés à être cédés	2	4 824	20
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>12 080</b>	<b>12 798</b>

(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15 (voir Note 13)

## Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2017 (*)	Jun 2018
Capital	11	870	872
Primes et réserves	11	3 244	3 344
Résultat de l'exercice		441	2 179
<b>Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires</b>		<b>4 555</b>	<b>6 394</b>
Titres subordonnés à durée indéterminée	11	887	887
<b>Capitaux propres part Groupe</b>		<b>5 442</b>	<b>7 281</b>
Intérêts minoritaires	11	341	244
<b>Capitaux propres</b>	11	<b>5 783</b>	<b>7 525</b>
Dettes financières à long terme	9	2 768	2 451
Passifs d'impôts différés		416	466
Passifs sur contrats non courants	13	22	24
Provisions non courantes	8	103	103
<b>Passifs non courants</b>		<b>3 309</b>	<b>3 044</b>
Fournisseurs		398	443
Autres passifs courants	4	530	722
Provisions courantes	8	106	323
Passifs sur contrats courants	13	185	190
Dettes financières à court terme	9	237	546
<b>Passifs courants</b>		<b>1 456</b>	<b>2 223</b>
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	2	1 532	6
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>12 080</b>	<b>12 798</b>

(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15 (voir Note 13)

## Tableau des flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	1er semestre 2017 (*)	1er semestre 2018
+ Excédent brut d'exploitation	4	308	291
+ Coût de l'endettement financier net	9	(45)	(29)
+ Impôts sur les sociétés payés		(23)	(35)
- Charges et produits non décaissés dans l'excédent brut d'exploitation		9	3
- Annulation des provisions financières et impôts non récurrents		4	2
+ Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		5	4
+ Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante des activités non poursuivies	3	199	129
<b>= Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante</b>		<b>458</b>	<b>366</b>
+ Diminution (Augmentation) du besoin en fonds de roulement courant	4	(85)	17
+ Diminution (Augmentation) du besoin en fonds de roulement courant des activités non poursuivies	3	132	(66)
+ Diminution (Augmentation) des actifs et passifs sur contrats		12	(4)
<b>= Flux de trésorerie des activités opérationnelles</b>		<b>517</b>	<b>313</b>
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(74)	(99)
+ Eléments non courants des activités non poursuivies		(28)	(14)
<b>= Flux de trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)</b>		<b>415</b>	<b>199</b>
- Décaissements liés à des investissements sur actifs existants	7	(43)	(35)
- Décaissements liés à des investissements de développement	7	(268)	(1 050)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		10	4 395
+ Flux de trésorerie liés aux investissements / désinvestissements des activités non poursuivies	3	(563)	(210)
<b>= Flux de trésorerie liés aux flux d'investissement (B)</b>		<b>(864)</b>	<b>3 099</b>
+ Augmentation de capital		14	15
- Dividendes payés		(162)	(317)
- Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée		(37)	(37)
- Remboursement de la dette long terme		(1)	(170)
+ Nouveaux emprunts long terme		609	175
<b>= Augmentation (Diminution) de la dette long terme</b>		<b>608</b>	<b>5</b>
+ Variation des dettes financières court terme		(353)	(11)
+ Flux de trésorerie des activités de financement des activités non poursuivies	3	(2)	(228)
<b>= Flux de trésorerie des activités de financement (C)</b>		<b>55</b>	<b>(573)</b>
+ Différence de conversion (D)		(39)	10
+ Différence de conversion des activités non poursuivies (D)	3	30	23
<b>= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)</b>		<b>(403)</b>	<b>2 759</b>
- Trésorerie d'ouverture		1 133	1 048
- Retraitements de juste valeur sur trésorerie		-	(9)
- Variation de trésorerie des activités non poursuivies		(18)	125
+ Trésorerie de clôture		711	3 924
<b>= Variation de trésorerie</b>		<b>(403)</b>	<b>2 759</b>

(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15 (voir Note 13)

## Variations des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Ecart de conversion	Réserves consolidées	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	284 767 670	854	2 823	108	1 873	5 658	267	5 925
Retraitements IFRS 15 (*)		-	-	-	(47)	(47)	(0)	(47)
<b>Solde au 1er janvier 2017 retraité</b>	284 767 670	854	2 823	108	1 826	5 611	267	5 878
Augmentation de capital	518 920	1	9	-	(0)	10	(14)	(3)
Dividendes distribués	3 975 968	12	(173)	-	9	(152)	(14)	(166)
Paiements fondés en action		-	-	-	5	5	-	5
Titres subordonnés à durée indéterminée		-	-	-	(37)	(37)	-	(37)
Variations de périmètre		-	-	0	(19)	(19)	(16)	(35)
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	4 494 888	13	(164)	0	(42)	(193)	(44)	(236)
Résultat net de l'exercice		-	-	-	87	87	18	105
Autres éléments du résultat global		-	-	(275)	5	(270)	2	(268)
<b>Résultat global</b>		-	-	(275)	92	(183)	20	(163)
<b>Solde au 30 juin 2017</b>	289 262 558	868	2 659	(166)	1 875	5 236	244	5 479

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Ecart de conversion	Réserves consolidées	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
<b>Solde au 31 décembre 2017</b>	290 122 153	870	2 684	(372)	2 302	5 485	341	5 826
Retraitements IFRS 15 (*)		-	-	(1)	(42)	(43)	(0)	(43)
<b>Solde au 31 décembre 2017 retraité</b>	290 122 153	870	2 684	(372)	2 260	5 442	341	5 783
Retraitements IFRS 9 (*)		-	-	-	(13)	(13)	-	(13)
<b>Solde au 1er janvier 2018 retraité</b>	290 122 153	870	2 684	(372)	2 247	5 429	341	5 770
Augmentation de capital	759 498	2	13	-	(1)	14	1	15
Dividendes distribués		-	-	-	(305)	(305)	(14)	(320)
Paiements fondés en action		-	-	-	9	9	-	9
Titres subordonnés à durée indéterminée		-	-	-	(37)	(37)	-	(37)
Variations de périmètre		-	-	1	(32)	(32)	(100)	(132)
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	759 498	2	13	1	(368)	(352)	(114)	(466)
Résultat net de l'exercice		-	-	-	2 179	2 179	27	2 206
Autres éléments du résultat global		-	-	39	(14)	25	(11)	14
<b>Résultat global</b>		-	-	39	2 165	2 204	17	2 221
<b>Solde au 30 juin 2018</b>	290 881 651	872	2 697	(333)	4 045	7 281	244	7 525

(\*) Montants retraités dans le cadre de l'application des nouvelles normes (voir Note 13)

## Notes annexes aux comptes consolidés résumés

<b>Note 1. Base de préparation</b>	<b>50</b>
<b>Note 2. Structure du groupe</b>	<b>52</b>
<b>Note 3. Cession de la filiale AccorInvest</b>	<b>55</b>
<b>Note 4. Données opérationnelles</b>	<b>57</b>
<b>Note 5. Résultat des sociétés mises en équivalence</b>	<b>65</b>
<b>Note 6. Données opérationnelles non courantes</b>	<b>66</b>
<b>Note 7. Immobilisations incorporelles et corporelles</b>	<b>67</b>
<b>Note 8. Provisions</b>	<b>70</b>
<b>Note 9. Financement et instruments financiers</b>	<b>71</b>
<b>Note 10. Impôts sur les bénéfices</b>	<b>73</b>
<b>Note 11. Capitaux propres</b>	<b>74</b>
<b>Note 12. Eléments non comptabilisés et parties liées</b>	<b>76</b>
<b>Note 13. Adoption des normes IFRS 15 et IFRS 9</b>	<b>78</b>

## Note 1. Base de préparation

Les comptes consolidés semestriels du Groupe AccorHotels au 30 juin 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 25 juillet 2018.

### 1.1 Référentiel comptable

Les comptes consolidés semestriels sont établis conformément aux dispositions de la norme IAS 34 relative à l'information financière intermédiaire. S'agissant de comptes résumés, ils ne comportent pas toutes les informations et annexes telles que présentées dans les comptes consolidés annuels. Ils doivent donc être lus en relation avec les comptes consolidés du Groupe clos le 31 décembre 2017.

Les principes comptables retenus sont identiques à ceux appliqués pour l'exercice 2017, à l'exception des évolutions normatives obligatoires à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 décrites en Note 1.2 et des principes d'évaluation spécifiques aux arrêtés intermédiaires suivants :

- Impôt sur les résultats : la charge d'impôt (courante et différée) est calculée en appliquant, d'une part, le taux d'impôt moyen annuel estimé pour l'année fiscale en cours pour chaque entité ou groupe fiscal au résultat avant impôt et éléments non récurrents de la période et, d'autre part, le taux d'impôt courant de chaque pays aux éléments non récurrents de la période.
- Avantages du personnel : le montant de l'engagement au titre des avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme est calculé en projetant sur un semestre l'engagement au 31 décembre 2017, compte tenu des prestations versées et des mouvements sur les actifs de couverture. Les hypothèses actuarielles entrant dans le calcul des engagements pour avantages du personnel sont actualisées en cas de variation significative au cours de la période.

L'activité du Groupe sur le semestre clos le 30 juin 2018 ne présente pas de caractère saisonnier significatif.

### 1.2 Évolution du référentiel comptable

#### 1.2.1 Nouveaux textes appliqués

Le Groupe a appliqué les nouvelles normes, amendements de normes et interprétations applicables obligatoirement aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

#### IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés de contrat conclus avec des clients

Le 28 mai 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme sur la comptabilisation du chiffre d'affaires qui remplace l'ensemble des dispositions existantes (normes IAS 18, IAS 11 et interprétations associées). Elle a été adoptée par l'Union Européenne le 29 octobre 2016. Cette nouvelle norme introduit un modèle unique de comptabilisation du revenu pour tous types de contrats, et ce, quel que soit le secteur d'activité. Articulée autour d'un modèle en cinq étapes clés, 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, soit en continu, soit à une date donnée.

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 15 selon la méthode rétrospective complète. Ainsi, l'effet cumulatif de l'adoption de cette norme a été reconnu par ajustement du solde d'ouverture des capitaux propres consolidés au 1<sup>er</sup> janvier 2017, avec retraitement des données 2017 présentées en comparatif. Le Groupe a retenu la mesure de simplification proposée par la norme permettant de ne pas retraiter les contrats terminés au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Les impacts de l'application d'IFRS 15 sur les comptes consolidés au 30 juin et au 31 décembre 2017 sont présentés en Note 13. La ventilation du chiffre d'affaires requise par IFRS 15 est présentée en Note 4.1 sur l'information sectorielle.

## **IFRS 9 Instruments financiers**

Cette nouvelle norme a été publiée par l'IASB le 24 juillet 2014 et adoptée par l'Union Européenne le 29 novembre 2016. Elle définit de nouveaux principes en matière de classification et d'évaluation des instruments financiers (volet 1), de dépréciation pour risques de crédit des actifs financiers (volet 2) et de comptabilité de couverture (volet 3).

Les dispositions de la norme relatives aux volets 1 et 2 ont été appliquées par le Groupe de manière rétrospective, avec effet cumulatif de l'impact de transition constaté par ajustement du solde d'ouverture des capitaux propres consolidés au 1<sup>er</sup> janvier 2018, sans retraitement de la période comparative, comme autorisé par la norme. Les dispositions spécifiques à la comptabilité de couverture sont appliquées de manière prospective à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018. L'impact de première application d'IFRS 9 n'est pas matériel pour le Groupe et est présenté en Note 13.

Par ailleurs, le Groupe a appliqué les textes suivants qui n'ont pas eu d'effet significatif sur les comptes consolidés :

- Amendements à IFRS 2 *Paiement fondé sur des actions* qui clarifient les dispositions relatives à l'évaluation des paiements sur base d'actions réglés en trésorerie, au traitement des modifications de plans qui affectent la classification et aux clauses de règlement net associées à des retenues à la source.
- Interprétation IFRIC 22 *Paiements d'avance sur transactions en devises* qui apporte des précisions sur le taux de change à retenir pour comptabiliser les transactions en devises qui font l'objet de paiements d'avance.

### **1.2.2 Futures normes, amendements de normes et interprétations**

Le Groupe n'a pas appliqué, par anticipation, les autres normes, amendements et interprétations applicables pour les exercices postérieurs au 30 juin 2018, qu'ils soient ou non adoptés par l'Union européenne.

Le principal texte, en vigueur au sein de l'Union Européenne, qui aura un impact sur les comptes consolidés du Groupe est la norme IFRS 16, qui fait l'objet d'un projet dédié au sein du Groupe.

## **IFRS 16 Contrats de location**

Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié la norme IFRS 16 qui remplacera la norme IAS 17 et les interprétations associées. Cette nouvelle norme supprime la distinction entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement pour les preneurs. 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.

Des exemptions sont prévues pour les contrats de courte durée et les contrats portant sur des actifs de faible valeur.

L'évaluation des impacts de l'application de cette nouvelle norme est toujours en cours. Le Groupe a engagé un recensement des contrats de location et de leurs principales dispositions. Les impacts attendus sont limités au retraitement des contrats portant sur les sièges et le patrimoine hôtelier qui n'a pas été apporté à AccorInvest ainsi que des contrats de locations portés par les sociétés acquises sur la période.

Au 30 juin 2018, les engagements minimaux de loyers non actualisés du Groupe s'élèvent à 808 millions d'euros. Le Groupe n'a pas encore déterminé dans quelle mesure ces engagements devront donner lieu à la constatation d'un actif et d'une dette. Outre le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie seront impactés. Ainsi :

- Les charges de location opérationnelles (hors loyers variables fondés sur l'utilisation ou la performance de l'actif sous-jacent) seront remplacées par une charge d'amortissement et une charge d'intérêts ;
- Les flux de loyers opérationnels (hors loyers variables fondés sur l'utilisation ou la performance de l'actif sous-jacent) seront remplacés par des flux de remboursement de dette et d'intérêts.

Les modalités de première application n'ont pas encore été définies par le Groupe.

## Note 2. Structure du Groupe

### 2.1 Evolution du périmètre de consolidation

#### 2.1.1 Acquisitions de l'exercice

##### Acquisition du Groupe Mantra

Le 31 mai 2018, AccorHotels a acquis la totalité du capital et des droits de vote de la société Mantra Group Ltd, l'un des plus grands distributeurs et opérateurs hôteliers d'Australie. Mantra exploite 127 établissements (hôtels, complexes hôteliers et appart-hôtels) en Australie, Nouvelle-Zélande, Indonésie et Hawaï sous trois grandes enseignes : Mantra, Peppers et BreakFree. La complémentarité des implantations géographiques des deux groupes apportera au nouvel ensemble une meilleure distribution et des systèmes d'exploitation améliorés. Ce socle solide permettra à AccorHotels de poursuivre son développement dans la zone Asie-Pacifique.

La transaction a été approuvée par les autorités réglementaires compétentes, notamment l'autorité australienne de la concurrence, l'*Australian Competition and Consumer Commission (ACCC)*, la Cour Fédérale australienne et le *Foreign Investment Review Board*, ainsi que par les actionnaires du Groupe Mantra le 23 mai 2018.

Le prix d'acquisition versé en numéraire aux actionnaires s'élève à 1,1 milliard de dollars australiens (soit 736 millions d'euros) sur la base d'un prix de 3,80 dollars australiens par action, après prise en compte du versement d'un dividende exceptionnel de 0,16 dollar australien par action. Afin de se prémunir contre une évolution défavorable du cours de change du dollar australien entre la date de signature de l'accord et la date de réalisation de l'opération, le Groupe a souscrit, fin 2017, des instruments financiers couvrant le versement du prix d'acquisition. La variation de juste valeur de ces instruments, représentant une perte de 7 millions d'euros accumulée en autres éléments du résultat global jusqu'à la date de débouclage, a été incorporée à la valeur des titres, portant ainsi le prix d'acquisition du Groupe Mantra à 729 millions d'euros.

L'écart d'acquisition provisoire s'établit à 827 millions de dollars australiens (soit 536 millions d'euros) ; son affectation sera réalisée dans le délai de douze mois à compter de la date d'acquisition.

##### Acquisition de Gekko

Le 9 janvier 2018, AccorHotels a acquis 89,2% du capital et des droits de vote de la société Gekko, acteur majeur de la réservation hôtelière sur le segment de la clientèle d'affaires. Grâce à son expertise et sa technologie de pointe, Gekko offre des solutions de recherche et de réservation au travers d'une interface connectée à plus de 500 000 hôtels dans le monde. La société compte, parmi ses clients, plus de 300 grandes entreprises et 14 000 agences de voyage. Cette opération s'inscrit dans la stratégie visant à renforcer le leadership d'AccorHotels sur l'ensemble du parcours client, en enrichissant son offre de services à destination des voyageurs d'affaires, qui représentent le principal segment de clientèle du Groupe.

Le prix d'acquisition est de 96 millions d'euros. L'écart d'acquisition provisoire s'élève à 90 millions d'euros.

Les fondateurs conservent 11% du capital de Gekko. Ils bénéficient de deux options de vente de leurs titres basées sur l'atteinte de critères de performance, exerçables en 2019 et 2022. Ces options constituent, pour le Groupe, une obligation de rachat d'intérêts minoritaires reconnue en dette pour un montant estimé de 23 millions d'euros dans l'état de la situation financière au 30 juin 2018.

## Autres acquisitions

AccorHotels s'est associé avec le Groupe SNCF afin de poursuivre le développement de la marque Orient Express dans le secteur de l'hospitalité de luxe à l'échelle internationale. Ce rapprochement s'est concrétisé le 25 janvier 2018, par une prise de participation d'AccorHotels de 50% plus 1 action au capital de la société propriétaire de la marque, précédemment détenue exclusivement par la SNCF. Les voitures historiques, qui demeurent la propriété matérielle du groupe public ferroviaire, seront exploitées par l'entité Orient Express dans le cadre de voyages et de manifestations privées. Cet accord permettra également à AccorHotels de renforcer son leadership sur le segment du luxe en développant une collection d'hôtels prestigieux sous l'enseigne Orient Express. En application des dispositions de la norme IFRS 10, cette opération conduit pour AccorHotels à une prise de contrôle de la société Orient Express. La gouvernance mise en place lui permet de diriger unilatéralement les activités pertinentes de l'entité.

Le 6 avril 2018, AccorHotels a acquis ResDiary, une plateforme leader pour la réservation et la gestion de tables de restaurants. Créée à Glasgow en 2004, la société propose aux restaurateurs un service haut de gamme de gestion de tables, grâce à une technologie permettant d'optimiser leur chiffre d'affaires tout en maîtrisant leurs coûts d'exploitation. Particulièrement bien implantée dans la région Asie-Pacifique et en Grande-Bretagne, la plateforme est active dans 60 pays dans le monde.

Le 5 juin 2018, AccorHotels a acquis la plateforme SaaS Adoria qui permet aux acteurs de la restauration d'optimiser la gestion de leur approvisionnement. Créée en 2003 en France, Adoria propose des solutions centralisées de gestion des appels d'offre, d'approvisionnement, de logistique et de production.

L'écart d'acquisition provisoire reconnu sur ces trois acquisitions s'élève à 63 millions d'euros, sur la base d'un prix total de 70 millions d'euros.

### 2.1.2 Nouvelles participations mises en équivalence

Le 31 mai 2018, AccorHotels a acquis 50% du Groupe Mantis, conglomérat sud-africain opérant dans les domaines de l'hôtellerie et du voyage. Le groupe exploite 28 établissements et lodges cinq étoiles, détenus en propre ou sous contrats de gestion ; auquel s'ajoute un réseau international d'hôtels et de résidences portant le label Mantis. Il détient et exploite également plusieurs bateaux de croisière et un lodge de luxe sous la marque Zambezi Queen Collection. Ce partenariat stratégique permettra à AccorHotels de renforcer son leadership en Afrique.

AccorHotels, qui est représenté à hauteur de la moitié des membres au sein du conseil d'administration, exerce un contrôle conjoint avec les autres partenaires sur le groupe Mantis. La participation a été comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes du Groupe pour 13 millions d'euros. AccorHotels détient, par ailleurs, une option d'achat lui permettant d'acquérir un intérêt complémentaire allant jusqu'à 20% dans trois ans. Le groupe Mantis dispose d'une option de vente de la totalité de sa participation, exerçable pendant trois mois à l'issue de l'exercice de l'option d'achat par AccorHotels.

### 2.1.3 Cessions de l'exercice

La principale transaction intervenue sur le semestre concerne la cession de la filiale AccorInvest, dont les impacts financiers sont présentés dans la Note 3 dédiée.

## 2.2 Actifs destinés à être cédés et activités abandonnées

Au 30 juin 2018, les actifs destinés à être cédés et passifs associés se détaillent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	Déc. 2017		Juin 2018	
		Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
AccorInvest	3	4 769	1 526	-	-
Autres		56	7	20	6
<b>Total</b>		<b>4 824</b>	<b>1 532</b>	<b>20</b>	<b>6</b>

L'actif net d'AccorInvest, qui avait été classé en actifs destinés à être cédés à fin 2017, a été déconsolidé à compter du 31 mai 2018 suite à la perte de contrôle de l'entité (voir Note 3). Le résultat net ainsi que les flux de trésorerie d'AccorInvest jusqu'à cette date sont présentés distinctement dans le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie consolidés en activités non poursuivies.

## Note 3. Cession de la filiale AccorInvest

### 3.1 Impacts financiers sur les comptes du Groupe

Le 31 mai 2018, AccorHotels a finalisé la cession de 57,8% du capital de sa filiale AccorInvest, constituée le 30 juin 2017 à la suite d'opérations de restructurations juridiques afin d'abriter la majeure partie des actifs hôteliers du Groupe (exploités en propre et sous contrats de location). Les modalités de mise en œuvre de cette séparation ainsi que le périmètre des apports ont été présentés dans la Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés 2017, intégrée dans le Document de référence. Cette cession représente, pour le Groupe, l'aboutissement du processus de transformation de son modèle économique.

Dès le lancement du projet en 2016, des négociations avec des investisseurs de long terme avaient été initiées. Elles ont abouti à la signature d'un accord le 27 février 2018, avec un groupe d'investisseurs composés des fonds souverains Public Investment Fund (PIF) et GIC, des investisseurs institutionnels Colony NorthStar, Crédit Agricole Assurances et Amundi ainsi que des investisseurs privés.

En application de la position-recommandation de l'AMF sur les cessions d'actifs significatifs, le projet a, au préalable, été soumis au vote consultatif des actionnaires d'Accor SA lors de l'assemblée générale qui s'est réunie le 20 avril 2018. A la suite d'un vote favorable, et consécutivement à l'obtention des approbations des autorités réglementaires et de la concurrence, la cession de 57,8% de la société AccorInvest a été réalisée le 31 mai 2018. Le Groupe conserve une participation résiduelle dans l'entité à hauteur de 42,2%.

En application des dispositions de la norme IFRS 10, cette opération conduit à une perte de contrôle d'AccorInvest, dans la mesure où les droits résiduels détenus par le Groupe (droits de vote conservés, cumulés aux droits résultants des documents contractuels régissant les relations entre les parties) ne lui permettent pas d'en diriger unilatéralement les activités pertinentes, à savoir l'exploitation hôtelière et la politique de gestion patrimoniale. Ainsi, l'opération s'est traduite par la décomptabilisation des actifs et passifs d'AccorInvest, qui avaient été classés en actifs destinés à être cédés dans les comptes consolidés à fin 2017, en application de la norme IFRS 5. A compter du 1<sup>er</sup> juin 2018, la participation résiduelle détenue par AccorHotels est intégrée par mise en équivalence dans les comptes consolidés, en raison de l'influence notable exercée par le Groupe.

Dans le cadre de cette opération, AccorHotels bénéficie d'un apport de liquidités de 4,6 milliards d'euros, comprenant le prix de cession de la quote-part de 57,8% cédée pour 2,1 milliards d'euros, sur la base d'une valeur d'entreprise de 6,3 milliards d'euros, ainsi que le remboursement par AccorInvest d'un prêt actionnaire de 2,5 milliards d'euros.

La plus-value de cession dégagée s'élève à 2,4 milliards d'euros. Elle a été calculée par différence entre :

- Le résultat global de cession d'un montant de 3,7 milliards d'euros comprenant le prix de cession de la quote-part de 57,8% cédée (2,1 milliards d'euros), la juste valeur de la participation résiduelle de 42,2% conservée (1,5 milliard d'euros) ainsi que la valeur comptable des intérêts minoritaires (0,1 milliard d'euros) ; et
- L'actif net comptable d'AccorInvest, tel que reconnu dans les états financiers du Groupe à la date de cession (1,3 milliards d'euros après remboursement du prêt actionnaire).

Dans les comptes consolidés au 30 juin 2018, le résultat net des activités non poursuivies comprend la plus-value de cession dégagée, nette des coûts directement liés à l'opération, ainsi que le résultat d'AccorInvest jusqu'à la date de la cession.

### 3.2 Données financières d'AccorInvest

La contribution d'AccorInvest au résultat et aux flux de trésorerie consolidés du Groupe jusqu'à la date de perte de contrôle est présentée ci-après.

#### Résultat net d'AccorInvest

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2017 (*)	1er semestre 2018 (**)
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 963</b>	<b>1 517</b>
Charges d'exploitation	(1 431)	(1 131)
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>532</b>	<b>386</b>
Loyers	(314)	(235)
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>218</b>	<b>151</b>
Amortissements et provisions	0	0
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>218</b>	<b>151</b>
Autres produits et charges	(50)	(22)
Impôts	(253)	(39)
<b>Résultat net</b>	<b>(85)</b>	<b>90</b>

(\*) Montants retraités, en application de la norme IFRS 5, afin de tenir compte de l'incidence des changements de périmètre

(\*\*) Cinq mois d'activité sur 2018

Les amortissements et dépréciations des actifs non courants ont été annulés en application des dispositions de la norme IFRS 5. En 2017, le résultat net était impacté de l'imposition liée aux restructurations juridiques réalisées dans le cadre de la filialisation d'AccorInvest pour 205 millions d'euros.

#### Flux de trésorerie d'AccorInvest

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2017 (*)	1er semestre 2018 (**)
Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante	199	129
Diminution (Augmentation) du besoin en fonds de roulement courant	132	(66)
Éléments non courants	(28)	(14)
<b>Flux de trésorerie des activités opérationnelles</b>	<b>303</b>	<b>49</b>
Décaissements liés à des investissements sur actifs existants	(90)	(114)
Décaissements liés à des investissements de développement	(296)	(102)
Encaissements liés à des cessions d'actifs	(177)	5
<b>Flux de trésorerie liés aux flux d'investissement</b>	<b>(563)</b>	<b>(210)</b>
<b>Flux de trésorerie des activités de financement</b>	<b>(2)</b>	<b>(228)</b>
Ecarts de conversion	30	23
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>(232)</b>	<b>(366)</b>

(\*) Montants retraités, en application de la norme IFRS 5, afin de tenir compte de l'incidence des changements de périmètre

(\*\*) Cinq mois d'activité sur 2018

## Note 4. Données opérationnelles

### 4.1 Information sectorielle

Dans le cadre de la transformation de son modèle économique, AccorHotels a été amené à refondre son reporting interne afin de refléter le recentrage du Groupe sur son métier d'opérateur hôtelier, la diversification de son portefeuille d'activités ainsi que la nouvelle organisation qui en découle. Les réflexions menées ont également intégré les conséquences de l'application de la norme IFRS 15 sur les taux de marges du Groupe, dans la mesure où le Groupe doit désormais présenter en chiffre d'affaires les refacturations des coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers (voir détails en Note 13).

Le Groupe reste organisé autour de 3 pôles stratégiques dont les contours ont évolué.

#### HotelServices

Ce pôle, qui centralise l'activité de gestionnaire hôtelier et de franchiseur, est désormais scindé en deux activités :

- « **Management & Franchise** » : Activité de gestion et de franchise d'hôtels reposant sur la perception de redevances, ainsi que sur l'activité générée par les achats ;
- « **Services aux propriétaires** » : Activité regroupant l'ensemble des services pour lesquels le Groupe dépense la rémunération perçue des hôtels : activités de ventes, marketing et distribution, programme de fidélité, services partagés ainsi que refacturations de coûts encourus pour le compte des hôtels.

Jusqu'à fin 2017, la performance du pôle HotelServices était suivie par zones géographiques. Désormais, ce suivi géographique est réalisé au niveau de l'activité Management & Franchise. En outre, les régions ont été modifiées afin de refléter la nouvelle organisation opérationnelle du Groupe. La France et la Suisse ont été intégrées au sein de la région Europe. La zone Structures mondiales qui regroupait les entités supports dont les flux n'étaient pas spécifiques à une zone a été supprimée, conduisant à réallouer les différents flux de chiffre d'affaires et de coûts aux régions.

Ainsi, l'activité Management & Franchise est organisée autour des 5 régions opérationnelles suivantes :

- Europe (y compris France et Suisse)
- Afrique Moyen-Orient
- Asie Pacifique
- Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes
- Amérique du Sud

#### Actifs Hôteliers & autres

Ce pôle correspond au métier de propriétaire exploitant quel que soit le mode de détention (hôtels en propriété et en location). Il regroupe les hôtels exploités en Europe Centrale et certains hôtels, notamment au Brésil, exploités en contrats de location avec un loyer variable sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation. Son modèle économique est centré sur l'amélioration du rendement des actifs et l'optimisation du bilan. Il correspond aux activités de gestion de portefeuille d'actifs, de conception, construction, rénovation et maintenance des hôtels.

Dorénavant, ce pôle intègre également trois activités exercées en Asie Pacifique, précédemment présentées dans le pôle HotelServices : AccorPlus (programme de cartes de réduction), Accor Vacation Club (activité de timeshare) et Strata (activité de distribution de chambres et de gestion de parties communes d'hôtels), ainsi que le projet AccorLocal lancé en 2017, précédemment présenté dans le pôle Nouvelles activités.

## Nouvelles activités

Ce pôle regroupe les nouvelles activités développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe :

- **Services digitaux** correspondant à l'activité réalisée par Fastbooking, et plus récemment par Availpro, qui consiste à proposer aux hôteliers indépendants des solutions digitales favorisant le développement de leurs ventes directes.
- **Location de résidences privées de luxe**, qui comprend onefinestay, Travel Keys et Squarebreak, avec un total de plus de 10 000 adresses dans le monde.
- **Ventes digitales**, avec l'acquisition de VeryChic, proposant une offre de ventes privées exclusives avec des partenaires de luxe et haut de gamme.
- **Services de conciergerie** correspondant à l'intégration de John Paul, avec parallèlement la prise en charge du Customer Care.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8, l'information sectorielle comparative présentée au 30 juin 2017 a été retraitée pour refléter le nouveau reporting du Groupe.

#### 4.1.1 Informations par pôle stratégique

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

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2017 (*)	1er semestre 2018	Variation (%)	
			Réel	PCC (1)
HotelServices	1 213	1 205	(0,6)%	+6,8%
• dont Management & Franchise	427	433	+1,4%	+6,8%
• dont Services aux propriétaires	788	773	(1,9)%	+6,7%
Actifs Hôteliers & autres	365	389	+6,5%	+8,6%
Nouvelles activités	43	70	+61,5%	+7,1%
Holding/Eliminations	(258)	(205)	+20,4%	(1,4)%
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 363</b>	<b>1 459</b>	<b>+7,0%</b>	<b>+8,0%</b>
HotelServices	311	312	+0,5%	+6,7%
• dont Management & Franchise	303	307	+1,4%	+7,4%
• dont Services aux propriétaires	8	6	(31,6)%	N/A
Actifs Hôteliers & autres	53	54	+2,6%	+7,0%
Nouvelles Activités	(14)	(15)	(11,0)%	(53,7)%
Holding/Eliminations	(41)	(60)	(44,3)%	(9,2)%
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>308</b>	<b>291</b>	<b>(5,5)%</b>	<b>+4,2%</b>
HotelServices	278	279	+0,4%	+6,8%
• dont Management & Franchise	292	298	+2,1%	+8,0%
• dont Services aux propriétaires	(14)	(19)	(35,7)%	N/A
Actifs Hôteliers & autres	28	28	(0,2)%	+12,8%
Nouvelles Activités	(17)	(21)	(20,2)%	(46,2)%
Holding/Eliminations	(52)	(66)	(28,6)%	(16,1)%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>236</b>	<b>220</b>	<b>(7,0)%</b>	<b>+2,6%</b>

(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15

(1) PCC : A périmètre et change constants

Les données du pôle HotelServices incluent les flux réalisés avec la filiale AccorInvest préalablement à sa cession. L'élimination de ces flux est présentée sur la ligne « Holding/Eliminations ».

Le chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 143 millions d'euros au premier semestre 2018 (167 millions d'euros au premier semestre 2017).

## 4.1.2 Informations détaillées de l'activité Management & Franchise

### A. Chiffre d'affaires de l'activité Management & Franchise

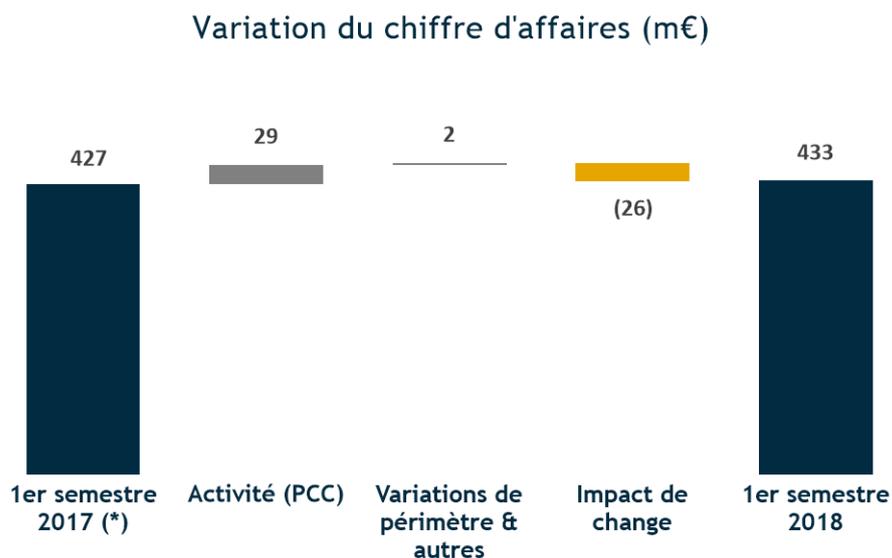
(en millions d'euros)	1er semestre 2017 (*)	1er semestre 2018	Variation (%)	
			Réel	PCC (1)
Europe	218	223	+2,3%	+4,2%
Afrique et Moyen-Orient	41	38	(8,3)%	(0,2)%
Asie Pacifique	93	94	+1,3%	+10,0%
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	56	58	+3,3%	+15,9%
Amérique du Sud	19	19	(0,2)%	+9,0%
<b>Total</b>	<b>427</b>	<b>433</b>	<b>+1,4%</b>	<b>+6,8%</b>

(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15

(1) PCC : A périmètre et change constants

Les redevances facturées à AccorInvest s'élèvent à 174 millions d'euros sur le premier semestre 2018 (182 millions sur le premier semestre 2017). En application des principes de consolidation, ces redevances sont éliminées dans les comptes consolidés du groupe jusqu'à la date de perte de contrôle de l'entité.

L'évolution du chiffre d'affaires de l'activité Management & Franchise se décompose de la façon suivante :



(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15

## B. Excédent Brut d'Exploitation de l'activité Management & Franchise

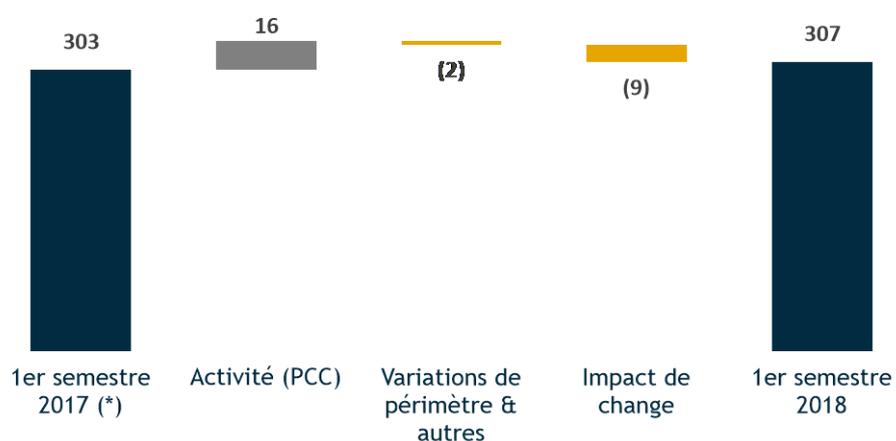
(en millions d'euros)	1er semestre 2017 (*)	1er semestre 2018	Variation (%)	
			Réel	PCC (1)
Europe	175	179	+2,3%	+5,5%
Afrique et Moyen-Orient	27	28	+2,5%	+12,7%
Asie Pacifique	59	57	(2,5)%	+6,4%
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	35	35	+0,0%	+12,6%
Amérique du Sud	7	7	+8,2%	+9,9%
<b>Total</b>	<b>303</b>	<b>307</b>	<b>+1,4%</b>	<b>+7,4%</b>

(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15

(1) PCC : A périmètre et change constants

L'évolution de l'excédent brut d'exploitation de l'activité Management & Franchise s'analyse comme suit :

### Variation de l'EBE (m€)



(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15

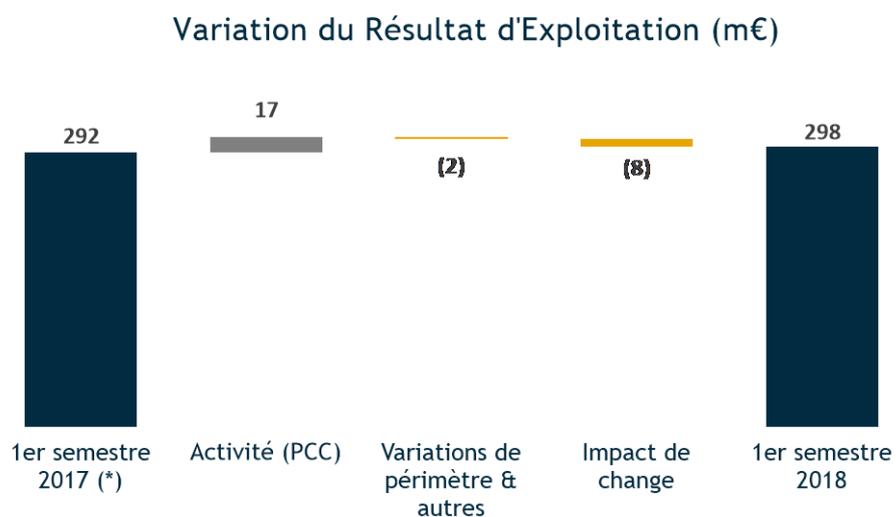
## C. Résultat d'Exploitation de l'activité Management & Franchise

(en millions d'euros)	1er semestre 2017 (*)	1er semestre 2018	Variation (%)	
			Réel	PCC (1)
Europe	173	178	+3,1%	+6,2%
Afrique et Moyen-Orient	25	26	+1,9%	+11,9%
Asie Pacifique	57	57	(1,4)%	+7,5%
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	31	31	+2,9%	+15,9%
Amérique du Sud	7	7	(1,3)%	(1,2)%
<b>Total</b>	<b>292</b>	<b>298</b>	<b>+2,1%</b>	<b>+8,0%</b>

(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15

(1) PCC : A périmètre et change constants

L'évolution du résultat d'exploitation de l'activité Management & Franchise s'analyse comme suit :



(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15

## 4.2 Charges d'exploitation

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2017 (*)	1er semestre 2018
Coûts des marchandises vendues	(32)	(34)
Charges de personnel	(834)	(822)
Loyers	(53)	(58)
Energie, entretien et maintenance	(27)	(30)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété	(25)	(26)
Autres charges d'exploitation	(82)	(198)
<b>Total</b>	<b>(1 054)</b>	<b>(1 168)</b>

(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15

Les loyers correspondent aux sièges du Groupe et aux actifs hôteliers exploités sous contrats de location.

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.

## 4.3 Charges et avantages au personnel

Sur le premier semestre 2018, les charges de personnel incluent 9 millions d'euros au titre des paiements en actions.

Le 26 juin 2018, le Groupe a octroyé à ses salariés et dirigeants 632 462 actions sous conditions de performance, avec une période d'acquisition de trois ans. A cette date, la juste valeur de l'action attribuée s'élève à 35,24 euros, sur la base d'un cours de l'action à 41,90 euros diminué de la valeur actualisée des dividendes non perçus sur la période d'acquisition des droits et de l'effet des conditions externes.

L'attribution définitive de ce plan 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 2018 à 2020 :

- 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 de ce plan s'élève à 22 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 le premier semestre 2018, la charge comptabilisée à ce titre est quasi nulle.

#### 4.4 Besoin en Fonds de Roulement

Le besoin en fonds de roulement est composé des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017 (*)	Variation	Jun 2018
Stocks	8	5	13
Clients	403	163	566
Autres actifs courants	255	74	329
<b>Actifs courants</b>	<b>666</b>	<b>242</b>	<b>908</b>
Fournisseurs	398	45	443
Autres passifs courants	530	192	722
<b>Passifs courants</b>	<b>927</b>	<b>237</b>	<b>1 164</b>
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>262</b>	<b>(5)</b>	<b>256</b>

(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15

## Note 5. Résultat des sociétés mises en équivalence

### 5.1 Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

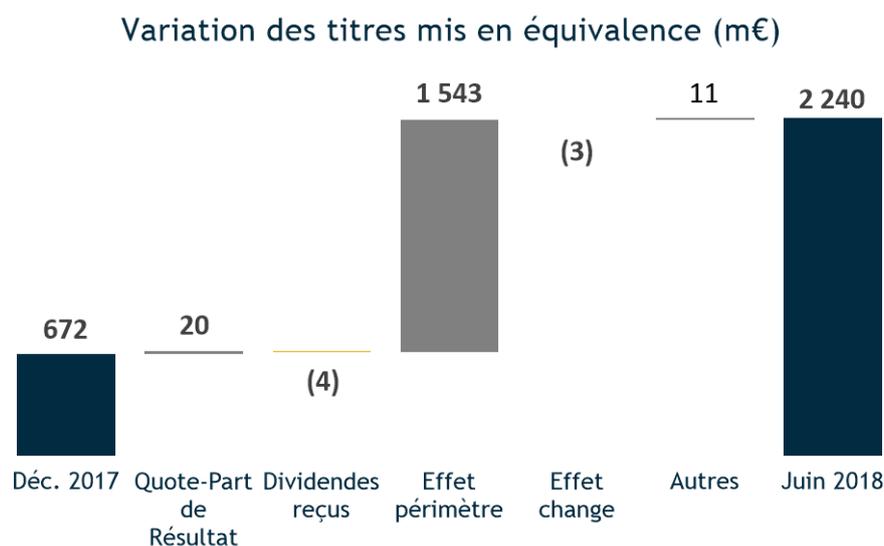
Les principales contributions des entités associées et co-entreprises s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2017 (*)	1er semestre 2018
AccorInvest (**)	-	11
China Lodging Group	3	10
Autres	7	(1)
<b>Entreprises associées</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>Co-entreprises</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence</b>	<b>13</b>	<b>20</b>

(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15

(\*\*) Données correspondant à un mois d'activité

### 5.2 Participation dans les sociétés mise en équivalence



Au 30 juin 2018, l'augmentation des titres correspond principalement à l'intégration de la participation résiduelle détenue dans AccorInvest par mise en équivalence pour 1,5 milliard d'euros (voir Note 3). Elle comprend également l'investissement dans Mantis Group et la prise de participation complémentaire de 13,4% dans Mama Shelter, portant ainsi la participation du Groupe à 49,9% (24 millions d'euros au total).

## Note 6. Données opérationnelles non courantes

(en millions d'euros)	1er semestre 2017 (*)	1er semestre 2018
Dépréciation d'actifs	(0)	(246)
Charges de restructuration	(8)	(12)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	(6)	32
Autres produits et charges non récurrents	(42)	(23)
<b>Produits et charges non courants</b>	<b>(57)</b>	<b>(249)</b>

(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15

Sur le premier semestre 2018, les produits et charges non courants comprennent principalement :

- Des dépréciations concernant les Nouvelles activités pour (246) millions d'euros (voir Note 7.3) ;
- Des coûts de restructuration pour (12) millions d'euros, principalement liés à des réorganisations en France ;
- Un produit de cession de 33 millions d'euros constaté sur la cession du Sofitel Budapest Chain Bridge ; et
- Des coûts directement liés aux acquisitions et projets internes, notamment (18) millions d'euros pour des coûts de transaction des acquisitions du Groupe Mantra et de Mövenpick, et des coûts d'intégration du groupe FRHI.

## Note 7. Immobilisations incorporelles et corporelles

### 7.1 Ecarts d'acquisition

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017	Variations de périmètre	Ecarts de conversion & autres	Jun 2018
Europe	280	-	8	288
Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	164	-	4	169
Asie Pacifique	455	536	(11)	980
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	249	-	7	256
Amérique du sud	60	-	-	60
Structures mondiales	(0)	-	0	(0)
<b>HotelServices</b>	<b>1 209</b>	<b>536</b>	<b>8</b>	<b>1 753</b>
<b>Actifs Hôteliers &amp; autres</b>	<b>82</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>103</b>
<b>Nouvelles activités</b>	<b>273</b>	<b>133</b>	<b>0</b>	<b>406</b>
<b>Valeur brute</b>	<b>1 564</b>	<b>689</b>	<b>10</b>	<b>2 262</b>
Pertes de valeur	(63)	-	(227)	(290)
<b>Valeur nette</b>	<b>1 500</b>	<b>689</b>	<b>(218)</b>	<b>1 971</b>

Les variations de périmètre correspondent principalement aux écarts d'acquisition provisoires reconnus dans le cadre des acquisitions de la période, principalement Mantra pour 536 millions d'euros et Gekko pour 90 millions d'euros (voir Note 2.1). Par ailleurs, les écarts d'acquisition relatifs aux Nouvelles activités ont été dépréciés à hauteur de 228 millions d'euros.

## 7.2 Immobilisations incorporelles et corporelles

Sur le premier semestre 2018, la variation des immobilisations incorporelles et corporelles est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017 (*)	Augment.	Diminutions	Ecart de conversion & autres	Juin 2018
Valeur brute	2 487	423	(18)	0	2 892
Amortissements et pertes de valeur	(330)	(162)	(8)	9	(492)
<b>Valeur nette des immobilisations incorporelles</b>	<b>2 156</b>	<b>261</b>	<b>(26)</b>	<b>9</b>	<b>2 400</b>
Valeur brute	1 408	215	(20)	(75)	1 528
Amortissements et pertes de valeur	(746)	(110)	17	38	(800)
<b>Valeur nette des immobilisations corporelles</b>	<b>662</b>	<b>105</b>	<b>(3)</b>	<b>(37)</b>	<b>727</b>

(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15

L'augmentation en valeur nette s'explique principalement par l'entrée des actifs du Groupe Mantra acquis sur la période (371 millions d'euros). Par ailleurs, les actifs incorporels relatifs aux Nouvelles activités ont été dépréciés à hauteur de (18) millions d'euros.

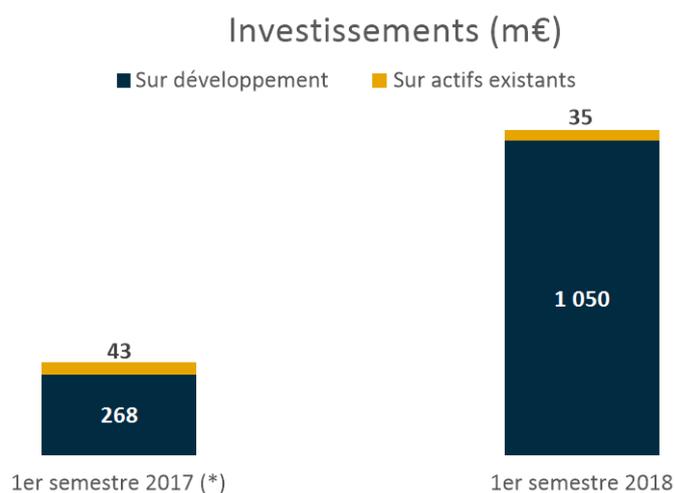
## 7.3 Test de dépréciation

Au 30 juin 2018, le Groupe a procédé à une revue des indices de pertes de valeur, tels que définis dans l'annexe aux comptes consolidés de 2017, relatifs aux écarts d'acquisition et actifs immobilisés. Des indices de pertes de valeur ont été identifiés sur les Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) des Nouvelles activités, en raison d'une concurrence accrue sur des marchés montrant des signes de ralentissement, et d'une rentabilité en baisse.

Le Groupe a estimé la valeur recouvrable de ces UGT sur la base des projections de flux de trésorerie utilisées pour l'élaboration du budget et du coût moyen pondéré du capital, tel que retenu lors de l'acquisition des entités concernées. Les tests menés ont conduit le Groupe à comptabiliser des pertes de valeur à hauteur de 246 millions d'euros (voir Note 6). Ces pertes ont été allouées en priorité aux écarts d'acquisition (voir Notes 7.1 et 7.2 ci-avant).

Aucun indice de perte de valeur n'a été identifié concernant les autres activités du Groupe.

## 7.4 Investissements de la période



(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15

Sur le premier semestre 2018, les principaux investissements de développement concernent les acquisitions de la période (notamment Mantra, Gekko, ResDiary) représentant un décaissement total de 976 millions d'euros (montant versé net de la trésorerie acquise) ainsi les sociétés mises en équivalence pour 24 millions d'euros (prise de participation dans Mantis et augmentation de la participation dans Mama Shelter).

## Note 8. Provisions

Sur le premier semestre 2018, la variation des provisions s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017	Reprise			Ecart de conversion	Effet périmètre et autres	Juin 2018
		Dotations de la période	avec utilisation	sans utilisation			
Retraites et assimilés	91	6	(5)	(0)	(1)	0	90
Litiges et autres	67	244	(3)	(12)	(2)	3	296
Litiges fiscaux	14	0	(2)	-	(0)	0	12
Restructurations	38	11	(18)	(4)	(0)	(0)	27
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>260</b>	<b>(28)</b>	<b>(16)</b>	<b>(3)</b>	<b>3</b>	<b>426</b>
• Dont non courantes	103	6	(5)	(0)	(1)	0	103
• Dont courantes	106	254	(23)	(16)	(2)	3	323

Au 30 Juin 2018, les provisions s'élèvent à 426 millions d'euros, en augmentation de 216 millions par rapport au 31 décembre 2017, en raison notamment de la dotation d'une provision de 225 millions d'euros couvrant les risques futurs liés aux garanties données dans le cadre de la cession d'AccorInvest (voir Note 3).

Les mouvements de provisions pour restructuration s'expliquent principalement par :

- Une reprise de provision d'un montant de 18 millions d'euros concernant des départs volontaires en France et au siège ainsi que des coûts liés à FRHI Hotels & Resorts ; et
- Une dotation à hauteur de 11 millions d'euros concernant notamment des restructurations en France.

## Note 9. Financement et instruments financiers

### 9.1 Résultat financier

Le résultat financier s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2017 (*)	1er semestre 2018
Intérêts des emprunts obligataires	(43)	(30)
Autres charges et produits d'intérêts	(1)	1
Coût de l'endettement financier net	(45)	(29)
Autres produits et charges financiers	6	(4)
<b>Résultat financier</b>	<b>(39)</b>	<b>(33)</b>

(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15

La variation favorable de 6 millions d'euros constatée sur l'exercice s'explique principalement par :

- Une diminution des intérêts des emprunts obligataires de 13 millions d'euros résultant du remboursement de deux emprunts obligataires en juin et novembre 2017 ;
- Un impact défavorable de (11) millions d'euros lié aux variations de juste valeur d'un instrument dérivé de taux d'intérêt destiné à couvrir le financement d'une opération potentielle de crédit-bail immobilier portant sur le siège du Groupe.

### 9.2 Dette financière nette

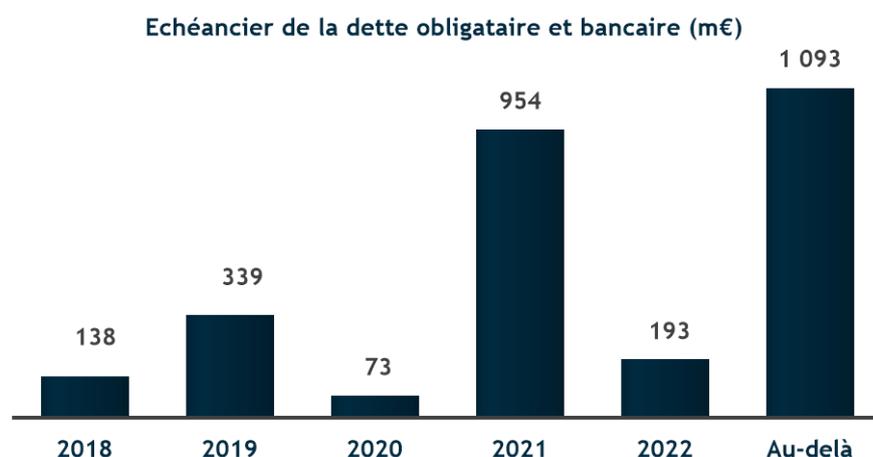
#### 9.2.1 Décomposition de la dette nette

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017	Flux de trésorerie	Autres variations				Juin 2018
			Changement de périmètre	Ecart de conversion	Juste valeur	Autres	
Emprunts obligataires	2 748	7	-	(8)	-	13	2 760
Dettes bancaires	30	2	-	(2)	-	-	30
Autres dettes financières	202	(22)	(0)	(5)	-	8	183
Instruments dérivés passifs	24	-	-	(0)	(0)	(1)	23
<b>Dette financière brute</b>	<b>3 005</b>	<b>(13)</b>	<b>(0)</b>	<b>(15)</b>	<b>(0)</b>	<b>20</b>	<b>2 997</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 063	2 812	67	(12)	-	-	3 930
Autres actifs financiers courants	30	(7)	(0)	(0)	-	5	28
Instruments dérivés actif	24	-	-	-	(9)	9	24
<b>Actifs financiers</b>	<b>1 117</b>	<b>2 805</b>	<b>67</b>	<b>(12)</b>	<b>(9)</b>	<b>15</b>	<b>3 982</b>
<b>Dette/(trésorerie) nette</b>	<b>1 888</b>	<b>(2 818)</b>	<b>(67)</b>	<b>(2)</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>(985)</b>

Au 30 Juin 2018, le Groupe dégage une position de trésorerie nette de 1 milliard d'euros, sous l'effet notamment de l'apport de liquidités reçu dans le cadre de la cession d'AccorInvest. Dans ce contexte, le Groupe a procédé à des placements dans des dépôts bancaires (1,7 milliard d'euros) et des Sicav monétaires et obligataires court terme (2 milliards d'euros), répondant aux critères d'éligibilité au classement en équivalents de trésorerie.

## 9.2.2 Analyse de la dette brute

### Dettes obligataire et bancaire par échéance



### Dettes obligataire et bancaire par devise

(en millions d'euros)	Avant opérations de couverture			Après opérations de couverture		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
Euro	2 525	2%	90%	1 467	2%	53%
Dollar australien	-	-	-	868	1%	31%
Franc suisse	129	2%	5%	129	2%	5%
Zloty polonais	-	-	-	122	1%	4%
Livre sterling	114	3%	4%	114	3%	4%
Yen japonais	-	-	-	33	0%	1%
UAE dirham	-	-	-	28	0%	1%
Roupie mauricienne	21	8%	1%	21	8%	1%
US dollar	-	-	-	7	2%	0%
<b>Dettes obligataire et bancaire</b>	<b>2 790</b>	<b>+2%</b>	<b>+100%</b>	<b>2 790</b>	<b>+2%</b>	<b>+100%</b>

## Note 10. Impôts sur les bénéfices

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2017 (*)	1er semestre 2018
Impôts courants	(5)	(46)
Impôts différés	42	23
<b>Impôts sur les résultats</b>	<b>37</b>	<b>(23)</b>

(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15

Sur le premier semestre 2018, le Groupe dégage une charge d'impôts de (23) millions d'euros contre un produit d'impôts de 37 millions sur le premier semestre 2017. Ce dernier résultait de l'effet favorable d'éléments non récurrents, notamment la constatation d'impôts différés actifs pour 56 millions d'euros dans le cadre de la filialisation d'AccorInvest et un dégrèvement d'impôt pour 37 millions d'euros.

## Note 11. Capitaux propres

### 11.1 Capitaux propres

#### 11.1.1 Actionnariat

En mars 2018, la société Eurazeo a revendu l'intégralité de sa participation dans le capital d'Accor SA, tandis que le Groupe China Lodging (Huazhu) a opéré diverses prises de participation sur le semestre, totalisant pour 4,50% du capital de la Société et 4,05% des droits de vote.

#### 11.1.2 Evolution du capital

L'évolution du nombre d'actions en circulation sur le premier semestre 2018 est la suivante :

<i>En nombre de titres</i>	2018
<b>Actions émises au 1 janvier 2018</b>	<b>290 122 153</b>
Livraison d'actions de performance	83 550
Levée d'options de souscriptions d'actions	675 948
<b>Actions émises au 30 Juin 2018</b>	<b>290 881 651</b>

#### 11.1.3 Distribution de dividendes

Le 15 mai 2018, AccorHotels a versé un dividende de 1,05 euro par action au titre des résultats de l'exercice 2017 sous forme d'un paiement en numéraire de 305 millions d'euros.

#### 11.1.4 Actions propres

Le 27 février 2018, le Groupe a annoncé qu'il projetait de mettre en œuvre sur deux ans un programme de rachat d'actions qui porterait sur un maximum de 1 350 milliard d'euros, soit 10% du capital du Groupe sur la base de la capitalisation boursière à cette date. Au 30 juin 2018, aucune opération n'a été réalisée à ce titre.

### 11.1.5 Réserves

Les éléments comptabilisés directement en capitaux propres part du Groupe sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017 (*)	Variation	Juin 2018
Ecart de conversion	(372)	39	(333)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	8	(34)	(26)
• dont titres non consolidés	-	(26)	(26)
• dont actifs disponibles à la vente	(1)	1	-
• dont instruments dérivés	9	(9)	(0)
Variation des écarts actuariels	(76)	(1)	(78)
Paiements fondés sur des actions	219	9	228
Autres réserves et résultat	2 109	1 813	3 922
<b>Total part du Groupe</b>	<b>1 887</b>	<b>1 825</b>	<b>3 712</b>

(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15

Le profit latent de 39 millions d'euros constaté sur la période au titre des écarts de conversion s'explique essentiellement par l'appréciation du dollar américain (47 millions d'euros) et du peso argentin (30 millions d'euros), partiellement compensée par la dépréciation du dollar australien ((26) millions d'euros).

### 11.2 Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires se décomposent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	Déc. 2017	Variation	Juin 2018
Groupe Orbis	215	5	221
Autres intérêts minoritaires	125	(102)	24
<b>TOTAL</b>	<b>341</b>	<b>(96)</b>	<b>244</b>

Sur la période, la variation est principalement due à la déconsolidation des intérêts minoritaires d'AccorInvest qui représentaient 106 millions d'euros, suite à la cession de la filiale.

## Note 12. Eléments non comptabilisés et parties liées

### 12.1 Engagements hors bilan

#### 12.1.1 Engagements donnés

Au 30 juin 2018, les engagements donnés par le Groupe s'élèvent à 1 850 millions d'euros. Ils comprennent principalement les engagements de loyers relatifs aux sièges et aux actifs hôteliers pour 808 millions d'euros (en hausse de 439 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2017 suite à l'acquisition du groupe Mantra) ainsi que les engagements relatifs aux projets de développement pour 846 millions d'euros.

Les principaux projets de développement sont les suivants :

- **Projet d'acquisition de Mövenpick Hotels & Resorts**

Le 30 avril 2018, AccorHotels a annoncé la conclusion d'un accord avec Mövenpick Holding et Kingdom Holding en vue de l'acquisition de la société Mövenpick Hotels & Resorts pour un montant de 560 millions de francs suisses (soit environ 482 millions d'euros) en numéraire. Fondé en 1973 en Suisse, Mövenpick Hotels & Resorts propose un savoir-faire haut de gamme sur les principaux services hôteliers. Le Groupe est présent dans 27 pays avec 84 hôtels (plus de 20 000 chambres), et une implantation particulièrement forte en Europe et au Moyen-Orient. Il prévoit, par ailleurs, l'ouverture de 42 hôtels supplémentaires d'ici 2021, soit près de 11 000 chambres. Cette acquisition permettra à AccorHotels de consolider son leadership sur le marché européen et d'accélérer son développement sur les marchés émergents, notamment au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie-Pacifique.

- **Partenariat stratégique avec sbe Entertainment Group**

Le 29 juin 2018, AccorHotels a annoncé la signature d'une lettre d'intention et l'entrée en négociations exclusives avec sbe Entertainment Group en vue de l'acquisition d'une participation de 50% dans sbe. Ce dernier assure la promotion immobilière, la gestion et l'exploitation d'hôtels et d'enseignes reconnues. Son portefeuille comprend des résidences de luxe et appart'hôtels, des programmes bien-être et de spa, ainsi que des offres de restauration et événementielles. Grâce à ce partenariat, AccorHotels entend renforcer sa présence sur le segment de l'hôtellerie de luxe lifestyle en forte croissance, notamment dans des villes clés nord-américaines. Dans le cadre de cette opération, l'investissement d'AccorHotels s'élèvera à environ 319 millions de dollars, dont 125 millions de dollars pour le rachat de 50% des actions ordinaires de sbe, détenues notamment par la société Cain International, et 194 millions de dollars au titre de l'émission d'un titre de créance privilégiée destiné à rembourser la créance privilégiée existante, également détenue en partie par Cain International.

- **Alliance avec Algeciras pour le rachat du groupe chilien Atton Hoteles**

Le 14 mai 2018, AccorHotels et le groupe chilien Algeciras ont annoncé la conclusion d'un accord avec les actionnaires de la société Atton Hoteles, portant sur le rachat de cette dernière. Aux termes de l'accord, AccorHotels se portera acquéreur de 100 % de la société de gestion exploitant les 11 hôtels Atton répartis entre le Chili, le Pérou, la Colombie et la Floride. Le Groupe prendra également une participation de 20 % dans la société immobilière détentrice de ces actifs ; le solde de 80 % étant racheté par Algeciras. Le coût total de ces opérations sera de 105 millions de dollars. AccorHotels bénéficiera également, au terme d'une période de cinq ans, d'une option de vente auprès d'Algeciras sur sa participation dans la société immobilière. L'enseigne Atton Hoteles a été fondée au Chili en 2000 et s'adresse aux voyageurs d'affaires sur les segments milieu et haut de gamme. Elle prévoit d'ouvrir trois nouvelles adresses qui s'ajouteront aux 11 hôtels déjà en exploitation. Cette opération permettra à AccorHotels de renforcer son réseau en Amérique latine, tout en développant sa présence sur des marchés en forte croissance, à l'instar du Chili et du Pérou.

Ces trois opérations sont soumises à l'approbation des autorités réglementaires. Elles devraient être finalisées au cours du deuxième semestre 2018.

### 12.1.2 Engagements reçus

Au 30 juin 2018, le Groupe n'a pas reçu d'engagement significatif.

## 12.2 Litiges, actifs et passifs éventuels

Dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe peut être sujet à divers litiges, contentieux ou procédures. Chacun des litiges connus ou procédures en cours, dans lesquels AccorHotels ou l'une des sociétés du Groupe sont impliqués, a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes et des provisions ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés. La Direction n'a connaissance d'aucun passif éventuel risquant d'affecter significativement la situation financière ou l'activité du Groupe.

## 12.3 Evènements postérieurs à la clôture

### Mise en place d'une nouvelle ligne de crédit bancaire de 1,2 milliard d'euros

Le 2 juillet 2018, AccorHotels a annoncé la conclusion d'un accord avec un consortium de 15 banques portant sur la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit renouvelable de 1,2 milliard d'euros, dont l'un des critères de calcul de la marge sera la performance du Groupe en matière environnementale, sociale et de gouvernance. Cette nouvelle ligne de crédit à cinq ans est assortie de deux options de renouvellement d'un an, exerçables en 2019 et 2020, et remplace la ligne de crédit non tirée de 1,8 milliard d'euros conclue en juin 2014, qui avait été ramenée à 1,2 milliard d'euros après finalisation de la cession d'AccorInvest. Cette opération permet de renforcer la liquidité d'AccorHotels tout en allongeant la maturité moyenne de ses financements.

### Création d'un fonds d'investissement dédié à l'hôtellerie en Afrique subsaharienne

Le 23 juillet 2018, Katara Hospitality, l'un des propriétaires hôteliers les plus importants au monde, développeur et gestionnaire d'hôtels haut de gamme basé au Qatar, et AccorHotels ont annoncé la création d'un fonds d'investissement doté d'une capacité supérieure à 1 milliard de dollars, qui ciblera le secteur de l'hôtellerie de différents pays d'Afrique subsaharienne. Ce fonds disposera de 500 millions de dollars de capitaux propres, apportés par Katara Hospitality et AccorHotels respectivement à hauteur de 350 millions de dollars et 150 millions de dollars au cours des 5 à 7 prochaines années. Le solde de la capacité de financement proviendra d'un recours à l'endettement et d'investissements réalisés en commun avec d'autres partenaires. Ces moyens financiers seront affectés à la construction de nouveaux hôtels, ainsi qu'à l'acquisition d'établissements existants accompagnée d'un changement d'enseigne, dans une région qui offre de solides opportunités de croissance. À travers ce projet, Katara Hospitality et AccorHotels ont pour objectif de créer le premier fonds hôtelier dédié au développement pérenne de l'Afrique, dans le respect des objectifs de développement durable fixés par les Nations Unies. Cet investissement sera comptabilisé par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe AccorHotels.

### Offre de Colony NorthStar pour l'acquisition d'une tranche additionnelle dans AccorInvest

Le 25 juillet 2018, AccorHotels a reçu une offre ferme de Colony NorthStar pour l'acquisition d'une tranche additionnelle de 7% au capital d'AccorInvest, pour un montant de 250 millions d'euros. A l'issue de cette opération qui reste soumise à l'approbation du Conseil d'Administration d'AccorInvest, AccorHotels restera détenteur de 35,2% du capital d'AccorInvest.

## 12.4 Informations sur les parties liées

Aucune nouvelle convention réglementée n'a été conclue sur le premier semestre 2018.

## Note 13. Adoption des normes IFRS 15 et IFRS 9

Cette note présente les effets de l'application des nouvelles normes IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* et IFRS 9 *Instruments financiers* sur les états financiers consolidés du Groupe. Elle décrit également les nouveaux principes comptables appliqués depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, lorsqu'ils sont différents des principes appliqués précédemment.

### 13.1 Impacts sur les états financiers

L'application des nouvelles normes comptables a conduit le Groupe à retraiter les états financiers consolidés publiés en 2017. La norme IFRS 15 a été appliquée selon la méthode rétrospective complète. Ainsi, l'impact de 1<sup>ère</sup> application est présenté dans les capitaux propres consolidés du Groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2017, avec retraitement des périodes comparatives. Les dispositions de la norme IFRS 9 sur le classement, l'évaluation et la dépréciation des instruments financiers ont été appliquées de manière rétrospective, sans retraitement des données comparatives. En conséquence, l'impact de 1<sup>ère</sup> application est présenté dans les capitaux propres consolidés au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

#### 13.1.1 Compte de résultat retraité

<i>(en millions d'euros)</i>	1 <sup>er</sup> semestre 2017 Publié	Impact IFRS 15	1 <sup>er</sup> semestre 2017 Retraité
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>922</b>	442	<b>1 363</b>
Charges d'exploitation	(619)	(436)	(1 055)
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	<b>303</b>	6	<b>308</b>
Amortissements et provisions	(77)	5	(72)
<b>Résultat d'Exploitation</b>	<b>226</b>	11	<b>236</b>
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	13	-	13
<b>Résultat d'Exploitation après résultats des mises en équivalence</b>	<b>239</b>	11	<b>250</b>
Produits et charges non courants	(58)	2	(57)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>181</b>	12	<b>193</b>
Résultat financier	(40)	1	(39)
Impôts sur les résultats	39	(3)	37
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>181</b>	10	<b>191</b>
Résultat net des activités non poursuivies	(86)	-	(86)
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>95</b>	10	<b>105</b>

### 13.1.2 Bilan d'ouverture retraité

<i>(en millions d'euros)</i>	1 <sup>er</sup> Jan. 2017			31 Déc. 2017			1 <sup>er</sup> Jan 2018	
	publié	IFRS 15	retraité	publié	IFRS 15	retraité	IFRS 9	retraité
Immobilisations incorporelles	3 897	(78)	3 819	3 802	(146)	3 656	-	3 656
Immobilisations corporelles	562	-	562	662	-	662	-	662
Actifs financiers non courants	844	-	844	830	-	830	(3)	827
Actifs sur contrats	-	100	100	-	174	174	-	174
Actifs d'impôts différés et autres	242	24	266	136	16	152	4	156
<b>Actifs non courants</b>	<b>5 545</b>	<b>46</b>	<b>5 591</b>	<b>5 430</b>	<b>43</b>	<b>5 474</b>	<b>1</b>	<b>5 474</b>
Stocks et clients	634	(33)	602	705	(39)	666	-	666
Actifs financiers courants	1 226	-	1 226	1 116	(0)	1 116	0	1 117
<b>Actifs courants</b>	<b>1 861</b>	<b>(33)</b>	<b>1 828</b>	<b>1 822</b>	<b>(39)</b>	<b>1 782</b>	<b>0</b>	<b>1 782</b>
Actifs destinés à être cédés	4 457	-	4 457	4 824	-	4 824	-	4 824
<b>Total Actifs</b>	<b>11 864</b>	<b>13</b>	<b>11 877</b>	<b>12 076</b>	<b>4</b>	<b>12 080</b>	<b>1</b>	<b>12 081</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>5 925</b>	<b>(47)</b>	<b>5 878</b>	<b>5 826</b>	<b>(43)</b>	<b>5 783</b>	<b>(13)</b>	<b>5 770</b>
Dettes financières à long terme	2 176	-	2 175	2 768	-	2 768	14	2 781
Provisions non courantes	133	-	133	103	-	103	-	103
Passifs sur contrats non courants	-	22	22	-	22	22	-	22
Passifs d'impôts différés	599	-	599	416	-	416	-	416
<b>Passifs non courants</b>	<b>2 907</b>	<b>22</b>	<b>2 929</b>	<b>3 287</b>	<b>22</b>	<b>3 309</b>	<b>14</b>	<b>3 322</b>
Fournisseurs et autres passifs courants	971	(138)	833	1 087	(160)	928	-	928
Provisions courantes	151	-	151	106	-	106	-	106
Passifs sur contrats courants	-	176	176	-	185	185	-	185
Dettes financières à court terme, banques et dérivés passif	733	-	733	237	-	237	-	237
<b>Passifs courants</b>	<b>1 855</b>	<b>38</b>	<b>1 893</b>	<b>1 431</b>	<b>25</b>	<b>1 456</b>	<b>-</b>	<b>1 456</b>
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	1 177	-	1 177	1 532	-	1 532	-	1 532
<b>Total Passifs</b>	<b>11 864</b>	<b>13</b>	<b>11 877</b>	<b>12 076</b>	<b>4</b>	<b>12 080</b>	<b>1</b>	<b>12 081</b>

## 13.2 Application de la norme IFRS 15

### 13.2.1 Principaux impacts de première application

L'impact de l'application de la norme IFRS 15 sur les réserves consolidées du Groupe se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>		1er Janv. 2017	1er Janv. 2018
<b>Réserves consolidées avant retraitement</b>		<b>1 981</b>	<b>1 930</b>
Refacturation de coûts	(a)	-	-
Programme de fidélité	(b)	(43)	(47)
Droits d'entrée	(c)	(16)	(16)
Versements aux propriétaires	(d)	9	14
Autres retraitements		3	6
<b>Réserves consolidées retraitées</b>		<b>1 934</b>	<b>1 887</b>

#### (a) Refacturation des coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers

Dans le cadre de ses contrats de gestion, AccorHotels peut être amené à supporter des coûts d'exploitation de l'hôtel pour le compte des propriétaires, qui leur sont refacturés généralement sans marge. Cela couvre principalement les coûts des employés travaillant dans les hôtels, lorsque ces employés sont des salariés du Groupe AccorHotels, en raison de la réglementation locale ou de négociations spécifiques avec les propriétaires. Le Groupe considérait jusqu'à présent qu'il agissait en tant qu'agent pour le compte des propriétaires dans la mesure où il n'était pas exposé à la majorité des risques et avantages associés à ces prestations, au regard des critères énoncés par l'ancien référentiel. Les refacturations étaient donc présentées en réduction des coûts encourus ; seule la marge éventuelle (généralement nulle) était reconnue en chiffre d'affaires.

En application des principes d'IFRS 15, le Groupe considère qu'il contrôle ces prestations, qui ne sont pas distinctes de la performance globale fournie au titre des contrats de gestion, avant de les transférer au propriétaire et donc qu'il agit en tant que principal. Ainsi, la refacturation de ces coûts est désormais présentée sur la ligne Chiffre d'affaires du compte de résultat consolidé, venant mécaniquement augmenter les charges d'exploitation pour le même montant. Sur le 1<sup>er</sup> semestre 2017, ce changement a conduit le Groupe à reconnaître des revenus additionnels pour 457 millions d'euros. Ce reclassement est sans impact sur le résultat d'exploitation et le résultat net du Groupe.

#### (b) Programme de fidélité

L'analyse menée par le Groupe conduit à considérer qu'il a une obligation de performance unique à satisfaire au titre du programme de fidélité. Sa promesse consiste à gérer le programme pour le compte des hôtels du Groupe et assurer qu'un avantage pourra être fourni aux membres en échange des points attribués. En application des principes de la norme IFRS 15, cette obligation de performance est satisfaite lors de l'utilisation ou de l'expiration des points. En conséquence, les redevances facturées à ce titre sont désormais différées à hauteur du prix de vente spécifique et reconnues en chiffre d'affaires au rythme de l'utilisation ou de l'expiration des points. Ce changement de méthode s'est traduit par une augmentation de 59 millions de la dette de produit différé au 1<sup>er</sup> janvier 2017, avec pour contrepartie un impact négatif sur les capitaux propres de 43 millions d'euros après effet d'impôt. La dette au titre du programme fidélité est désormais présentée dans la nouvelle rubrique « Passifs sur contrats », telle que définie par la norme.

Le Groupe considère qu'il agit en tant qu'agent pour le compte des propriétaires dans la mesure où il ne contrôle pas les services fournis aux membres en échange des points, qui peuvent être réalisés par des tiers. Ainsi, le revenu associé au programme de fidélité est désormais présenté net du coût de remboursement de la chambre. Sur le 1<sup>er</sup> semestre 2017, l'application d'IFRS 15 a conduit à une réduction du chiffre d'affaires consolidé de 22 millions d'euros. L'impact sur le résultat d'exploitation, correspondant à la modification du rythme de reconnaissance du revenu, est non significatif.

### (c) Droits d'entrée facturés (ou « Entrance fees »)

Lors de la signature d'un contrat, AccorHotels facture parfois des droits d'entrée aux propriétaires leur permettant d'accéder au réseau du Groupe. Sous l'ancien référentiel, ces paiements initiaux non remboursables étaient reconnus en chiffre d'affaires au moment de la facturation. Sous IFRS 15, ces paiements ne transfèrent pas de service additionnel au client distinct de la promesse de fournir les services au titre du contrat principal. Ils sont donc analysés comme un paiement d'avance de services futurs devant être linéarisé sur la durée des contrats. Ce changement a conduit à ajuster négativement les réserves consolidées pour 16 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2017 (après effet d'impôt), et à reconnaître un produit différé de 22 millions d'euros à ce titre, présenté dans la rubrique « Passifs sur contrats ». Sur la période présentée, il n'a pas eu d'impact significatif sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation du Groupe.

### (d) Versements aux propriétaires

Dans le cadre de son activité, le Groupe peut être amené à effectuer des versements aux propriétaires d'hôtels, soit initialement pour sécuriser l'obtention d'un contrat (« Key money »), soit au cours de l'exécution du contrat en fonction de la performance réalisée. Sous l'ancien référentiel, les Key moneys étaient qualifiés d'actifs incorporels et amortis sur la durée des contrats auxquels ils se rattachent. Les versements liés à la performance étaient directement constatés en charges, dès lors qu'ils étaient acquis par le client.

Sous IFRS 15, ces versements sont analysés comme des contreparties payables au client et traités comme des réductions de revenu à étaler sur la durée du contrat, à l'exception des prêts accordés aux propriétaires dans des conditions habituelles. Les montants dépendant de la survenance d'événements futurs incertains sont estimés et reconnus à hauteur du montant minimum hautement probable.

Ce changement de méthode a conduit à ajuster favorablement les réserves consolidées du Groupe à hauteur de 9 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Il n'a pas eu d'impact significatif sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation du Groupe de la période présentée. La différence entre le droit à rabais et les réductions de chiffre d'affaires comptabilisées entraîne la constatation « d'Actifs sur contrats », au sens de la nouvelle norme, pour un montant de 100 millions d'euros dans le bilan consolidé retraité au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Ce montant comprend principalement le reclassement des Key moneys auparavant présentés en actifs incorporels.

## 13.2.2 Nouveaux principes et méthodes comptables

Le Groupe a revu ses principes comptables dans le cadre de la première application de la norme IFRS 15.

Le chiffre d'affaires correspond au montant des prestations de services et des ventes de produits liés aux activités ordinaires du Groupe. Il est reconnu lorsque le Groupe transfère le contrôle de biens ou de services promis au client, soit en continu, soit à une date donnée. Le chiffre d'affaires est évalué pour le montant de la contrepartie à laquelle le Groupe s'attend à avoir droit en échange des biens ou services transférés.

Le Groupe applique les dispositions de la norme IFRS 15 pour déterminer s'il agit en tant qu'agent ou principal dans le cadre de ses relations contractuelles. Il est qualifié de principal lorsqu'il contrôle le service promis avant de le fournir au client. Dans ce cas, le chiffre d'affaires et les charges supportées sont présentés en brut, sur des lignes séparées, au compte de résultat. Dans le cas contraire, le Groupe est qualifié d'agent ; et seule la rémunération nette perçue à ce titre est présentée en chiffre d'affaires.

### Redevances facturées aux hôtels sous contrat de gestion et hôtels franchisés

- Redevances de marque reçues des propriétaires hôteliers au titre de l'usage des marques du Groupe qui leur est concédé. Elles sont généralement assises sur le chiffre d'affaires Hébergement de l'hôtel.
- Redevances de gestion perçues des propriétaires lorsque les hôtels sont gérés par le Groupe. Elles intègrent une redevance de base, généralement assise sur le revenu de l'hôtel, et, dans un certain nombre de cas, une redevance variable, généralement assise sur la profitabilité de l'hôtel.
- Autres redevances facturées au titre des services fournis en support aux hôtels du réseau tels que le marketing, la distribution, les systèmes d'information...

Le Groupe applique les dispositions spécifiques de la norme IFRS 15 relatives aux licences de propriété intellectuelle permettant de comptabiliser le chiffre d'affaires relatif aux redevances de marque au rythme de la comptabilisation du chiffre d'affaires de l'hôtel.

Les autres redevances se rapportent à des prestations de services constituant des obligations de performances distinctes qui sont généralement satisfaites en continu, au fur et à mesure que les propriétaires reçoivent et consomment les avantages procurés. Le Groupe applique la mesure de simplification prévue par la norme IFRS 15 et reconnaît le chiffre d'affaires pour le montant qu'il est en droit de facturer, lorsque cette méthode de mesure de l'avancement est considérée comme la plus représentative des efforts fournis. La facturation est établie sur la base des prix contractuels qui constituent les prix de ventes spécifiques des différents biens ou services promis. Les contreparties variables, qui dépendent d'événements futurs incertains, sont estimées suivant la méthode du montant le plus probable sur la base de l'information raisonnablement disponible, et sont, le cas échéant, plafonnées au montant minimum hautement probable. A la fin de chaque arrêté, le Groupe procède à une réévaluation de ces estimations et apprécie si une limitation doit s'appliquer.

### **Programme de fidélité**

AccorHotels administre et gère le programme de fidélité pour le compte des hôtels du réseau. Le Groupe considère qu'il a une obligation de performance unique à remplir à ce titre, qui est satisfaite lorsque les points rewards sont utilisés par les membres pour un séjour ou lorsqu'ils expirent. Les redevances facturées aux hôtels du réseau sont différées en dette pour le montant qui reflète le prix de vente spécifique de l'avantage futur octroyé au membre. Elles sont reconnues en chiffre d'affaires au rythme de l'utilisation ou de l'expiration des points.

Le Groupe agit en tant qu'agent pour le compte des propriétaires dans la mesure où il ne contrôle pas la prestation qui est rendue au membre en échange des points. Par conséquent, le chiffre d'affaires est présenté sur une base nette, c'est-à-dire après déduction du coût de remboursement de la chambre à l'hôtel qui réalise la prestation.

### **Chiffre d'affaires hôtelier**

Il correspond à l'ensemble des recettes reçues des clients, pour les hôtels détenus en propriété ou exploités en contrat de location. Les services rendus (hébergement, restauration et autres prestations annexes) constituent des obligations de performance distinctes, qui sont facturées à des prix représentatifs de leurs prix de ventes spécifiques. Ces obligations sont satisfaites en continu dès lors qu'elles relèvent de l'offre d'hébergement, au fur et à mesure de la durée de séjour effectué par le client au sein de l'établissement, et à un instant donné pour les prestations connexes, au moment de leur exécution.

### **Actifs et passifs sur contrats**

La norme IFRS 15 a introduit de nouvelles catégories d'actifs et de passifs au bilan :

- Les actifs sur contrats représentent un droit conditionnel, pour le Groupe, à recevoir une rémunération au titre de biens ou services déjà transférés aux clients, et dont l'exigibilité est soumise à d'autres conditions que le passage du temps. Ils comprennent également les réductions de chiffre d'affaires octroyées d'avance aux clients et pour lesquelles les services correspondants n'ont pas encore été transférés (principalement les key moneys).
- Les passifs sur contrats représentent l'obligation, pour le Groupe, de transférer des biens ou des services pour lesquels un paiement a déjà été reçu de la part du client, ou lorsque le droit inconditionnel au paiement est déjà acquis. Ils correspondent essentiellement aux produits différés au titre du programme fidélité et des droits d'entrée facturés à la signature de contrats.

## 13.3 Application de la norme IFRS 9

### 13.3.1 Principaux impacts de première application

#### Phase 1 - Classification et évaluation des instruments financiers

##### Instruments financiers auparavant classés en Actifs financiers disponibles à la vente

Le Groupe a revu les caractéristiques et les modalités de gestion des actifs financiers qu'il détient afin de les classer selon les catégories appropriées d'IFRS 9. Sur cette base, le principal impact résulte de la disparition de la catégorie « Actifs financiers disponibles à la vente ». Sous IAS 39, ces actifs étaient évalués à la juste valeur, avec comptabilisation des variations de juste valeur en autres éléments du résultat global jusqu'à leur cession, où les variations accumulées étaient transférées en résultat. La comptabilisation des actifs financiers impactés est modifiée comme suit :

- Titres de participation non consolidés : le Groupe a choisi de comptabiliser ces actifs financiers à la juste valeur par autres éléments du résultat global, sans recyclage possible au compte de résultat, conformément à l'option permise par IFRS 9. Ils s'inscrivent dans une stratégie d'investissement à long terme, et n'ont pas vocation être cédés à court ou moyen terme. Ces actifs financiers ne font plus l'objet de dépréciation au compte de résultat.
- Parts de SICAV et de fonds communs de placement : ces titres ne peuvent pas bénéficier de l'option pour un classement en juste valeur par autres éléments du résultat global ; ils sont donc désormais comptabilisés en juste valeur par résultat, conformément aux dispositions de la nouvelle norme.

L'application de cette phase est sans impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

##### Traitement des restructurations de dettes

Compte tenu des dispositions de la nouvelle norme et des clarifications apportées à l'automne 2017 par le Comité d'interprétation des IFRS sur le traitement des modifications de dette jugées non décomptabilisantes, le Groupe a retraité rétrospectivement l'opération d'échange de dettes (« Liability management ») réalisée en 2015, qui avait été traitée comme une modification de dette, en application des principes de la norme IAS 39. La dette avait été maintenue au bilan avec ajustement du taux d'intérêt effectif et étalement du différentiel de flux sur la maturité résiduelle de la dette.

Sous IFRS 9, ce différentiel est désormais réputé constaté immédiatement en résultat à la date de modification. Compte tenu du coût net de restructuration généré, le retraitement de cette opération a conduit à augmenter la dette du Groupe d'un montant de 14 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2018, en contrepartie d'une réduction des capitaux propres de 10 millions d'euros après effet d'impôt. Ce retraitement permet mécaniquement de générer une économie de charges d'intérêts de l'ordre de 2 millions d'euros par an jusqu'en 2023.

#### Phase 2 - Dépréciation des actifs financiers

La norme IFRS 9 introduit un nouveau modèle de provisionnement consistant à reconnaître les provisions sur les actifs financiers sur la base des pertes de crédit attendues. Le Groupe a mené une évaluation du risque de recouvrabilité de ses principaux actifs financiers (créances clients et prêts) sur l'ensemble de son périmètre géographique, en tenant compte du risque pays et de la probabilité de défaut de la contrepartie. A l'issue de cette analyse qui tient compte de la nature des activités du Groupe et de ses clients, le Groupe a conclu que l'application de ce nouveau modèle était sans impact significatif sur les comptes consolidés à la date de transition.

#### Phase 3 : couverture

Les nouvelles dispositions de la norme ne remettent pas en cause l'éligibilité des relations de couverture existantes au 1<sup>er</sup> janvier 2018 et sont sans incidence sur les comptes consolidés clos au 30 juin 2018.

### 13.3.2 Nouveaux principes et méthodes comptables

La première application de la nouvelle norme a conduit le Groupe à revoir ses principes et méthodes comptables.

Les instruments financiers sont classés selon les catégories définies par IFRS 9. La classification des actifs financiers repose sur les caractéristiques de leurs flux de trésorerie ainsi que sur les modalités de gestion définies par le Groupe.

- Actifs au coût amorti - Il s'agit d'actifs financiers détenus en vue de collecter des flux de trésorerie contractuels qui se composent exclusivement d'intérêts et de remboursement du capital à des dates déterminées. Ces actifs sont comptabilisés initialement à leur juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Cette catégorie comprend principalement les disponibilités, les créances commerciales, les dépôts à terme ainsi que les prêts à des sociétés non consolidées.
- Actifs à la juste valeur par autres éléments du résultat global - Ils correspondent aux instruments de capitaux propres non détenus à des fins de transaction, pour lesquels le Groupe a fait le choix irrévocable, titre par titre, et dès la première comptabilisation, de constater les variations de juste valeur en autres éléments du résultat global. Cette catégorie comprend principalement les titres de participation non consolidés initialement enregistrés au coût d'acquisition, puis évalués ultérieurement à leur juste valeur. Les réserves de juste valeur ainsi constituées ne sont pas recyclables en résultat en cas de cession. Seuls les dividendes reçus sont comptabilisés en résultat financier. Les instruments dérivés de couverture de flux de trésorerie futurs sont également classés dans cette catégorie.
- Actifs à la juste valeur par résultat - Ils comprennent les instruments de capitaux propres pour lesquels le Groupe n'a pas, le cas échéant, retenu l'option de comptabilisation à la juste valeur par autres éléments du résultat global ainsi que tous les actifs financiers qualifiés d'instruments de dette qui ne sont pas inclus dans les catégories précédentes (notamment parce qu'ils n'ont pas d'échéance fixe ou de flux déterminables). Cette catégorie comprend essentiellement les parts de SICAV et de fonds communs de placement ainsi que les instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture.

Les autres principes et méthodes comptables relatifs aux instruments financiers, et décrits dans les comptes consolidés au 31 décembre 2017, restent inchangés.

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

**ERNST & YOUNG et Autres**  
Tour First  
TSA 14444  
92037 Paris-La Défense Cedex

**DELOITTE & ASSOCIES**  
6, place de la Pyramide  
92908 Paris-La Défense Cedex

## **ACCOR**

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

---

### ***Rapport des Commissaires aux comptes sur l'information financière semestrielle***

Période du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 2018

Aux Actionnaires,

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

- l'examen limité des comptes consolidés semestriels résumés de la société Accor, relatifs à la période du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la vérification des informations données dans le rapport semestriel d'activité.

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

## **1. Conclusion sur les comptes**

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

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

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1.2.1 et 13 des annexes aux comptes consolidés semestriels résumés qui exposent les changements de méthodes comptables relatifs à l'application obligatoire à compter du 1er janvier 2018, des normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » et IFRS 9 « Instruments financiers ».

## **2. Vérification spécifique**

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

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

Paris-La Défense, le 26 juillet 2018

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

DELOITTE & ASSOCIES

Jean-Christophe GOUDARD François-Guillaume POSTEL

David DUPONT-NOEL Guillaume CRUNELLE

# Attestation du responsable du rapport financier semestriel

# Attestation du responsable du rapport financier semestriel 2018

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent rapport financier semestriel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

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

Fait à Paris, le 26 juillet 2018

Sébastien Bazin  
Président-directeur général

