

# Rapport financier 1<sup>er</sup> semestre 2017

Jeudi 27 juillet 2017



**ACCOR HOTELS**

Feel Welcome

# Sommaire

RAPPORT SEMESTRIEL D'ACTIVITE 2017 .....	3
COMPTES CONSOLIDES SEMESTRIELS 2017 .....	36
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'INFORMATION FINANCIERE SEMESTRIELLE .....	82
ATTESTATION DU RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER SEMESTRIEL .....	82

# Rapport semestriel d'activité 2017

# Sommaire

RAPPORT SEMESTRIEL D'ACTIVITE 2017 .....	3
<b>1. COMMENTAIRES DU PREMIER SEMESTRE 2017 .....</b>	<b>6</b>
1.1. UN ENVIRONNEMENT PORTEUR ET STIMULANT .....	6
1.2. ACCORHOTELS, CONQUERANT DANS UN SECTEUR EN PLEINE MUTATION .....	6
1.2.1. UN DEVELOPPEMENT SOLIDE, AU SERVICE D'UNE DEMANDE MONDIALE CROISSANTE .....	6
1.2.2. UNE IMPLANTATION MONDIALE SOLIDE DANS UN CONTEXTE DE CROISSANCE DE L'OFFRE HOTELIERE INFERIEURE A LA DEMANDE .....	9
1.2.3. CONSOLIDATION DU SECTEUR HOTELIER .....	9
1.3. ELARGISSEMENT DU PORTEFEUILLE DE MARQUES .....	10
1.3.1. ÉLARGISSEMENT DU PORTFEUILLE DE MARQUES AU MARCHÉ DU RESORT DE LUXE .....	10
1.4. LES MUTATIONS DIGITALES DU SECTEUR ET SES NOUVEAUX ACTEURS .....	11
1.4.1. UN PLAN DIGITAL PERTINENT, REpondant AUX ENJEUX SECTORIELS .....	11
1.4.2. L'ÉMERGENCE DES PLATEFORMES DIGITALES .....	12
1.4.3. UNE REGULATION DE L'OFFRE HOTELIERE PLUS EQUILIBREE .....	12
1.5. CONSOLIDATION DE L'ECOSYSTEME ACCORHOTELS .....	13
1.5.1. LE CLUB ACCORHOTELS : LA FIDELISATION COMME LEVIER DE CROISSANCE .....	13
1.5.2. LA PLACE DE MARCHÉ ACCORHOTELS.COM, UN PORTAIL INFLUENT AU SERVICE DU RESEAU ACCORHOTELS .....	14
1.6. CONSOLIDATION DU POLE DE LOCATION DE RESIDENCES PRIVEES DE LUXE INCLUANT DES SERVICES HOTELIERS, ET ELARGISSEMENT A LA VENTE PRIVEE .....	15
1.6.1. ACQUISITION DE TRAVEL KEYS .....	16
1.6.2. ACQUISITION DE VERYCHIC .....	16
1.7. ENRICHISSEMENT DES ACTIVITES DE ACCORHOTELS VIA L'EVENEMENTIEL, LA RESTAURATION ET LE DIVERTISSEMENT .....	16
1.7.1. ACQUISITION DE 31% DU GROUPE NOCTIS .....	16
1.7.2. ACQUISITION DE 40% DU GROUPE POTEI & CHABOT .....	17
1.8. PROJET ACCORLOCAL : DIVERSIFICATION DES ACTIVITES DE ACCORHOTELS AUX SERVICES DE PROXIMITE .....	17
1.9. LE MODELE DE ACCORHOTELS DEMAIN .....	18
1.9.1. ACCORINVEST, UN PARTENAIRE PRIVILEGIE BIENTOT DISTINCT DE ACCORHOTELS .....	18
1.9.2. ACCORHOTELS, UN GROUPE GENERALISTE DE L'HEBERGEMENT, SPECIALISTE DU VOYAGE ET DE LA MOBILITE .....	20
<b>2. RESULTATS CONSOLIDES DU GROUPE AU 30 JUIN 2017 .....</b>	<b>21</b>
2.1. CHIFFRES D'AFFAIRES .....	21
2.2. RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION .....	22
2.3. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION .....	22
2.4. RESULTAT D'EXPLOITATION .....	22
2.5. RESULTATS AVANT IMPOTS ET ELEMENTS NON RECURRENENTS .....	23
2.6. RESULTAT NET PART DU GROUPE .....	24
2.7. FLUX FINANCIERS .....	25
2.8. RATIOS FINANCIERS .....	25

<b>3. ANALYSE DES RESULTATS PAR POLE STRATEGIQUE.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1. HOTELSERVICES .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1.1. CHIFFRE D’AFFAIRES .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1.2. RESULTAT D’EXPLOITATION .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2. NOUVELLES ACTIVITES .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2.1. CHIFFRE D’AFFAIRES .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2.2. RESULTAT D’EXPLOITATION .....</b>	<b>31</b>
<b>3.3. ACTIFS HOTELIERS .....</b>	<b>31</b>
<b>3.3.1. CHIFFRE D’AFFAIRES .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3.2. RESULTAT D’EXPLOITATION .....</b>	<b>32</b>
<b>4. OBJECTIF DE RESULTAT D’EXPLOITATION POUR 2017 .....</b>	<b>32</b>
<b>5. PARC ET PROJETS HOTELIERS AU 30 JUIN 2017 .....</b>	<b>33</b>
<b>5.1. PARC HOTELIER PAR SEGMENT ET PAR TYPE D’EXPLOITATION.....</b>	<b>33</b>
<b>5.2. PARC HOTELIER PAR ZONE GEOGRAPHIQUE ET PAR TYPE D’EXPLOITATION .....</b>	<b>33</b>
<b>5.3. PARC HOTELIER PAR ZONE GEOGRAPHIQUE ET SEGMENT .....</b>	<b>33</b>
<b>5.4. PROJETS HOTELIERS EN COURS.....</b>	<b>33</b>
<b>6. FAITS MARQUANTS DU PREMIER SEMESTRE 2017 .....</b>	<b>34</b>
<b>7. PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES .....</b>	<b>35</b>
<b>8. PRINCIPALES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIEES .....</b>	<b>35</b>
<b>9. EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE .....</b>	<b>35</b>
<b>COMPTES CONSOLIDES SEMESTRIELS 2017 .....</b>	<b>36</b>
NOTE 1. PRINCIPAUX EVENEMENTS DE LA PERIODE .....	45
NOTE 2. PRINCIPES COMPTABLES.....	50
NOTE 3. ACTIFS DESTINES A ETRE CEDES ET ACTIVITES NON POURSUIVIES.....	53
NOTE 4. SEGMENTS OPERATIONNELS.....	57
NOTE 5. CHARGES D’EXPLOITATION.....	64
NOTE 6. RESULTAT FINANCIER.....	65
NOTE 7. PRODUITS ET CHARGES NON RECURRENTS .....	66
NOTE 8. IMPOTS SUR LES BENEFICES.....	67
NOTE 9. ECARTS D’ACQUISITION.....	68
NOTE 10. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES.....	69
NOTE 11. PARTICIPATION DANS LES ENTREPRISES ASSOCIEES ET CO-ENTREPRISES.....	70
NOTE 12. CAPITAUX PROPRES.....	71
NOTE 13. DETTES FINANCIERES ET INSTRUMENTS FINANCIERS.....	74
NOTE 14. PROVISIONS.....	76
NOTE 15. BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT.....	77
NOTE 16. INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS ET DE DEVELOPPEMENT .....	78
NOTE 17. LITIGES ET ENGAGEMENTS HORS BILAN.....	79
NOTE 18. PARTIES LIEES.....	80
NOTE 19. EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE.....	80
NOTE 20. RETRAITEMENT DE L’INFORMATION COMPARATIVE .....	81
<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L’INFORMATION FINANCIERE SEMESTRIELLE .....</b>	<b>82</b>
<b>ATTESTATION DU RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER SEMESTRIEL .....</b>	<b>82</b>

# 1. Commentaires du premier semestre 2017

---

## 1.1. UN ENVIRONNEMENT PORTEUR ET STIMULANT

Le secteur hôtelier mondial se réinvente actuellement fortement pour répondre aux enjeux de couverture géographique, de segment, de développement de marques, de portefeuille immobilier, de fidélisation, de synergies, d'offres... Aussi, après une année 2016 transformante pour le Groupe, dont le *business model* s'est renforcé dans l'hôtellerie, et structuré dans l'univers du voyage et dans les services de conciergerie, 2017 marque un tournant historique pour AccorHotels qui a reçu l'approbation de ses actionnaires, le 30 juin 2017, pour séparer juridiquement ses deux métiers HotelServices et HotelInvest, et donner à chacun l'opportunité de développer pleinement leur modèle économique respectif.

Au premier semestre 2017, AccorHotels a consolidé ses activités digitales en acquérant Availpro, qui, associé à Fastbooking, permet de constituer le leader européen des services digitaux pour l'hôtellerie indépendante.

Le Groupe a également renforcé son pôle de location de résidences privées pour constituer un leader mondial de la vente privée de séjours de luxe et haut de gamme, en acquérant Travel Keys qui rejoint ainsi SquareBreak et onefinestay.

AccorHotels a par ailleurs saisi des opportunités de croissance complémentaires dans l'événementiel, la restauration et le divertissement en acquérant des participations au sein des groupes Potel & Chabot et Noctis.

Marqué par de solides croissances sur la quasi-totalité des marchés du Groupe, y compris en France où la perception des conditions de sécurité est redevenue favorable, le Groupe affiche des performances opérationnelles et financières robustes, soutenues par un développement dynamique de 23 000 chambres sur le premier semestre et par l'intégration des acquisitions participant dorénavant aux résultats du Groupe.

Fort de sa stratégie, et cohérent dans ses choix, le Groupe devient plus généralement un leader de la mobilité, et concentre ses efforts en 2017 autour des cinq axes stratégiques suivants :

- Filialisation et cession de AccorInvest (projet Booster) ;
- Poursuite du développement organique à un rythme soutenu, avec 40 000 chambres visées sur l'année ;
- Intégration des acquisitions récentes dégageant des synergies fortes, notamment sur le segment Luxe
- Diversification du *business model*, et montée en régime des nouvelles initiatives, notamment dans les services de proximité (projet AccorLocal) ;
- Réinvention de la restauration hôtelière, modernisation de la culture du Groupe ;

Chacun de ces axes constitue un levier structurant pour le Groupe, à la fois pour ses performances actuelles et pour ses performances futures.

## 1.2. ACCORHOTELS, CONQUERANT DANS UN SECTEUR EN PLEINE MUTATION

Dans le prolongement de l'année 2016, AccorHotels poursuit son développement à un rythme rapide au premier semestre 2017, dans un contexte économique porteur.

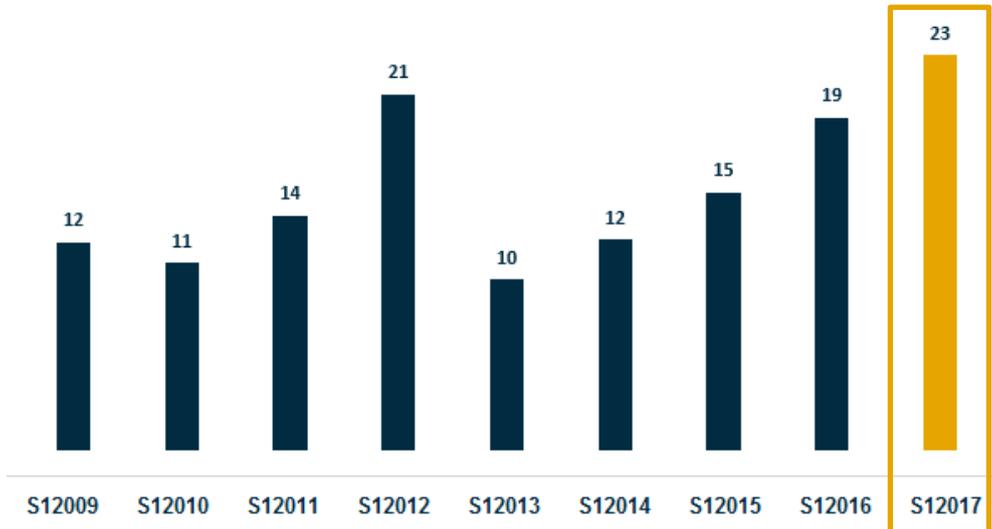
### 1.2.1. Un développement solide, au service d'une demande mondiale croissante

Le développement du Groupe comme ses implantations constituent naturellement des atouts essentiels de sa croissance.

### 1.2.1.1. Un parc hôtelier en forte expansion

AccorHotels a ouvert sur le premier semestre 115 hôtels et 23 000 chambres à travers le monde.

*Croissance organique record (Brute en milliers de chambres)*



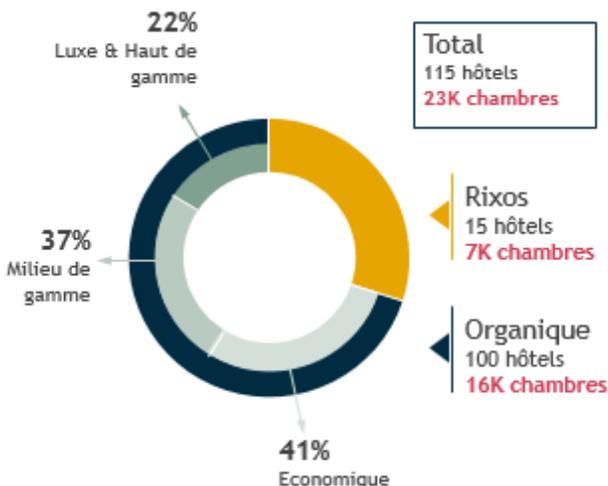
Son développement, qui représente plus de deux ouvertures d'hôtels tous les trois jours, et 100 chambres par jour, a été effectué à 94 % par le biais de contrats de franchise et de management, en ligne avec sa stratégie de croissance.

56 % des ouvertures réalisées cette année l'ont été hors d'Europe, dont 25 % en Asie Pacifique, 25 % dans la région Afrique Moyen-Orient, 5 % en Amérique du Sud et 1% en Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes.

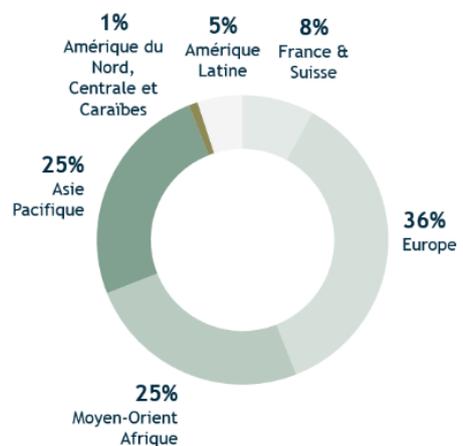
Le développement a été opéré sur l'ensemble des segments, dans les mêmes proportions que dans les années précédentes, avec une moitié liée à la famille ibis, qui continue de révéler son fort potentiel dans le monde entier, un tiers sur le segment milieu de gamme, et le reste sur le segment luxe dans lequel AccorHotels a acquis des parts de marchés stratégiques, notamment en Amérique du Nord, avec l'intégration des marques Raffles Fairmont et Swissôtel.

Au total, à fin juin 2017, le parc hôtelier du Groupe compte 4 195 hôtels et 597 132 chambres.

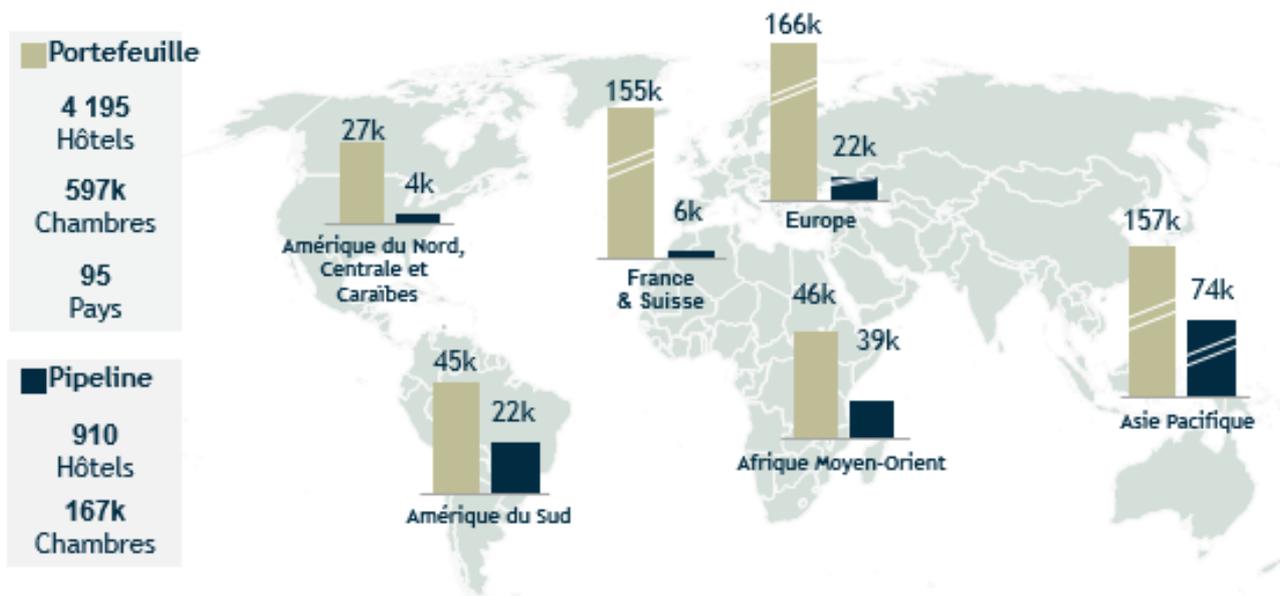
*Répartition des ouvertures à fin juin 2017*



*Répartition (Brute en milliers de chambres)*



AccorHotels a également fortement renforcé son développement en Chine grâce à son partenariat stratégique avec Huazhu.



#### 1.2.1.2. Un développement solide en Chine, soutenu par Huazhu

Grâce à son alliance stratégique avec Huazhu (finalisée en janvier 2016), le développement du Groupe en Chine est excellent. Opéré en faveur des 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 93 hôtels signés à fin juin 2017, et plus de 187 actuellement en négociation.

1 063 hôtels du Groupe sont d'ores et déjà disponibles sur les plateformes de distribution de Huazhu, et 430 hôtels de Huazhu le sont également sur la plateforme accorhotels.com.

Le Groupe a également renforcé sa présence sur le marché brésilien.

#### 1.2.1.3. Renforcement du leadership de AccorHotels au Brésil

AccorHotels a annoncé le 2 mars 2017 avoir consolidé son leadership au Brésil avec l'intégration de 26 nouveaux hôtels (environ 4 400 chambres), composés d'établissements économiques, milieu et haut de gamme situés sur les principaux marchés hôteliers du pays.

Très complémentaire du réseau actuel de AccorHotels au Brésil, ce portefeuille, détenu ou géré par le groupe Brazil Hospitality Group (BHG), troisième plus grand groupe hôtelier brésilien, permet de renforcer le leadership de AccorHotels sur l'ensemble des segments du marché.

Représentant un montant de 200 MR\$, soit 60 millions d'euros, ces hôtels feront l'objet d'importants travaux de rénovation et de repositionnement, et passeront progressivement sous enseignes AccorHotels d'ici fin 2019, sous contrat de gestion longue durée.

Le Brésil offre des opportunités considérables. Cette opération apporte au Groupe des hôtels emblématiques lui permettant d'accroître fortement la notoriété de ses marques sur tous les segments du marché brésilien.

#### 1.2.1.4. Un pipeline, soutenu par les acquisitions et les partenariats stratégiques

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.

Au fur et à mesure que le Groupe se développe à l'international, l'équilibre géographique de ses implantations s'améliore, ainsi que son profil de risques.

Au 30 juin 2017, le pipeline de développement de AccorHotels compte 910 hôtels (167 000 chambres), et concerne essentiellement les marchés à forte croissance pour près de 81 %, et la région Asie Pacifique pour 45 %. Représentant 28 % du parc à fin juin 2017, le développement du Groupe est mené à travers l'ensemble des marques et des segments de AccorHotels.

Ceux captés par le Groupe via des partenariats et prises de participation conclus depuis un an et demi lui garantissent des perspectives de croissance et un rythme de développement soutenu pour les prochaines années.

### **1.2.2. Une implantation mondiale solide dans un contexte de croissance de l'offre hôtelière inférieure à la demande**

AccorHotels est le premier opérateur hôtelier en Europe, alors même que l'Europe représente 50 % de la destination mondiale. 1,3 milliard de personnes voyagent dans le monde, 650 millions en Europe et 85 millions en France.

En comptant près de 300 000 chambres d'hôtels en Europe, le Groupe dispose de l'implantation en Europe et en France la plus forte, plus forte que ses trois principaux concurrents réunis ; et il en est de même en Amérique latine. Dans ces conditions, le Groupe devrait bénéficier très largement de la croissance des flux touristiques mondiaux des prochaines années.

D'autant que 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. En conséquence, la demande globale d'hébergement, structurellement supérieure à l'offre, devrait le rester encore sur un temps relativement long.

C'est également la vision d'autres acteurs qui investissent fortement dans des chaînes d'hôtels, tablant notamment sur une augmentation significative et continue ces cinq prochaines années du nombre de voyageurs à travers le monde, notamment chinois. La Chine devrait en effet devenir dans les trois prochaines années le troisième marché touristique aux États-Unis après le Canada et le Mexique. Cinq millions de voyageurs chinois supplémentaires sont d'ores et déjà attendus chaque année d'ici à 2020. Cette demande croissante globale amène un certain nombre d'acteurs hôteliers à renforcer leur poids dans l'offre mondiale, notamment depuis deux ans.

### **1.2.3. Consolidation du secteur hôtelier**

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

Cette concentration des acteurs 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 les *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. À ce jour, AccorHotels est leader en Europe, et le mieux implanté dans les marchés émergents, que ce soit en Asie Pacifique, dans la zone Afrique Moyen-Orient et en Amériques. Par ailleurs, sa place de marché lui permet d'accroître favorablement son influence dans les zones les plus dynamiques en capitalisant sur les hôteliers indépendants qui s'y associent.

Outre une couverture géographique accrue, 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 les offres de services, notamment digitaux, pour faciliter leurs séjours.

Outre une présence hôtelière complète, 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, mais aussi leurs coûts généraux, et de réaliser des synergies opérationnelles et administratives *via* des économies d'échelle.

### **1.3. ELARGISSEMENT DU PORTEFEUILLE DE MARQUES**

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

Depuis cette acquisition, qui a permis à AccorHotels de devenir un leader mondial de l'hôtellerie de luxe, 26 nouveaux contrats ont été signés par les équipes de AccorHotels à fin juin 2017, marquant non seulement le succès de l'intégration d'FRHI au sein du Groupe AccorHotels, mais aussi l'amplification de son développement.

AccorHotels s'est également renforcé sur le marché du resort de luxe au premier semestre 2017.

#### **1.3.1. Élargissement du portefeuille de marques au marché du resort de luxe.**

AccorHotels a conclu avec Banyan Tree et Rixos Hotels des partenariats stratégiques permettant de renforcer sa présence sur le segment du luxe et du très haut de gamme, en mettant l'accent sur le développement du marché du resort à l'international.

##### **1.3.1.1. Partenariat stratégique avec Banyan Tree**

Basé à Singapour, Banyan Tree est un opérateur et promoteur international d'établissements, hôtels, résidences et spa possédant 43 hôtels et établissements, 64 spas, 77 galeries marchandes et 3 parcours de golf dans 28 pays. Concentré autour des marques Banyan Tree, Angsana, Cassia et Dhawa, Banyan Tree dispose de positions clés en Asie sur le segment des resorts de luxe, l'un des marchés les plus dynamiques de l'industrie hôtelière, intéressant bien entendu AccorHotels.

Dans le cadre de ce partenariat, AccorHotels s'est engagé à investir 16 millions d'euros (24 millions de SDG) pour développer et gérer des hôtels sous les marques de Banyan Tree, renforçant ainsi son leadership dans l'hôtellerie de luxe. Capitalisant sur la présence internationale et le savoir-faire de AccorHotels, Banyan Tree sera distribué sur la plateforme de réservation et de ventes de AccorHotels, et bénéficiera du programme de fidélité Le Club AccorHotels.

Cet investissement va être réalisé à travers une obligation convertible en actions qui, à sa conversion, donnera à AccorHotels une participation d'environ 5 % dans Banyan Tree. AccorHotels dispose également d'une option d'achat pour environ 5 % de parts additionnelles.

Par cette opération, AccorHotels élargit donc son terrain de jeu, de même que sa base de clientèle. Banyan Tree vient compléter la large palette de marques et de promesses d'expériences associées à AccorHotels, tout comme Rixos Hotels dont le partenariat avec le Groupe a été annoncé en février 2017.

##### **1.3.1.2. Partenariat stratégique avec Rixos Hotels**

Grâce à ce partenariat, AccorHotels complète son offre avec des destinations de loisirs attractives, devenant l'un des principaux opérateurs de resorts dans un marché en pleine expansion. AccorHotels et Rixos Hotels développeront et géreront conjointement les resorts et hôtels de la marque Rixos dans le monde entier.

Créé en 2000, Rixos Hotels est l'un des opérateurs de resorts (tout inclus) à la plus forte croissance au monde dans la zone EMEA, avec une forte présence en Turquie, aux Émirats Arabes Unis, en Égypte, en Russie et en Europe. La société gère directement huit resorts, et a concédé des franchises pour huit établissements supplémentaires en Turquie, représentant un total de 7 000 chambres.

Associant hospitalité turque traditionnelle, une expérience thermale unique dans les lieux les plus idylliques et une atmosphère haut de gamme, les établissements de Rixos Hotels sont connus pour la qualité exceptionnelle de leurs infrastructures, de leurs offres de restauration et de loisirs. Chaque établissement s'inspire des traditions locales, tout en offrant des expériences spécifiques à la marque et des services sur mesure d'une qualité exceptionnelle.

AccorHotels intégrera à son réseau, dans un premier temps, 15 hôtels emblématiques, qui se caractérisent par d'excellentes performances et sont idéalement implantés sur les marchés des resorts haut de gamme. Cinq hôtels de centre-ville passeront sous enseignes AccorHotels qui en assurera également la gestion. À ce portefeuille, Rixos ajoutera très rapidement un deuxième hôtel situé à Dubaï, ainsi que deux autres d'ici la fin de l'année 2018, situés respectivement à Abu Dhabi et aux Maldives, témoignant de l'expansion de la marque Rixos sur ce marché clé des resorts.

Ce partenariat stratégique avec Rixos Hotels permet à AccorHotels de devenir le meilleur prestataire multiservices auprès de ses clients, en exploitant des hôtels situés au sein de grands complexes de loisirs, lesquels ouvrent de nouvelles perspectives tant en termes d'expérience client que de stratégie de développement. À l'issue de cette opération, AccorHotels détiendra une participation de 50 % dans la nouvelle structure.

Bénéfiques en termes de notoriété, et équilibrant le portefeuille de marques du Groupe, ces alliances permettent ainsi à AccorHotels de renforcer sa présence sur des marchés inexplorés jusqu'alors.

AccorHotels a parallèlement pris toute la mesure des mutations digitales qui bouleversent le secteur hôtelier depuis plusieurs années, et a décidé d'en devenir également l'un des acteurs.

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

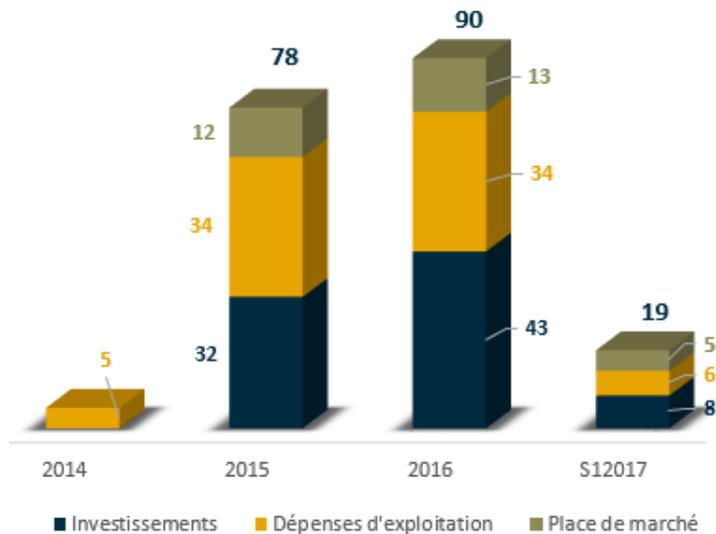
### **1.4.1. Un plan digital pertinent, répondant aux enjeux sectoriels**

Depuis plusieurs années, le digital porte fortement l'innovation au cœur du secteur hôtelier et du voyage. C'est la raison pour laquelle le plan digital a été mis en place dès octobre 2014. Pour rappel, le plan d'investissement de 225 millions d'euros défini sur cinq ans visait à engager une transformation digitale profonde du Groupe pour asseoir son leadership sur l'ensemble de la chaîne de valeur du parcours client (cf. Document de référence 2015, page 18).

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

A fin juin 2017, 192 millions d'euros ont été engagés (83 millions d'euros dédiés aux investissements, 79 millions d'euros en dépenses d'exploitation et 30 millions d'euros pour la place de marché), à raison de 5 millions d'euros en 2014, 78 millions d'euros en 2015, 90 millions d'euros en 2016 et 19 millions d'euros au premier semestre 2017, traduisant à date un déploiement du plan à près de 77 %.

Au total, le plan digital a nécessité le recrutement de 85 personnes au sein du Groupe, et en mobilise plus généralement près de 1 000 depuis trois ans.



Construit autour des clients, des collaborateurs et des partenaires du Groupe, ce plan stratégique a pour objectif d'intégrer et de repenser la place du digital tout au long du parcours client, d'améliorer l'offre aux partenaires investisseurs et de consolider les parts de marché du Groupe en matière de distribution.

Il s'appuie sur une approche globale des enjeux numériques dans un environnement de marché marqué par l'accélération des mutations technologiques, par une évolution rapide des usages des clients et par l'arrivée de nouveaux disrupteurs telles que les plateformes digitales.

#### 1.4.2. L'émergence des plateformes digitales

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

Les technologies mises en place par ces plateformes leur ont permis très vite de surfer sur les nouvelles habitudes de consommation des clients, de collecter beaucoup d'informations personnelles les concernant, et de leur proposer des masses d'offres considérables. Du point de vue du Groupe, cette relation d'intermédiation, essentiellement électronique, ne peut se suffire à elle-même si elle ne s'accompagne pas dans le même temps d'une indispensable personnalisation de la prestation, au plus près des attentes des clients. Et une telle personnalisation ne prend véritablement tout son sens que lorsque les clients sont reçus physiquement dans les hôtels du Groupe ou dans ses demeures d'exception, où un service de haute qualité, faisant la richesse de leur expérience, seule à même de garantir leur satisfaction, est associé à l'hébergement. Autrement, ce n'est que de l'hébergement.

Cette relation personnalisée, qui fait la valeur ajoutée des expériences proposées aux clients, constitue un atout clé des hôteliers et des hôtes privés qui incluent à leurs offres des services de conciergerie, leur permettant de fidéliser à leur tour ces clients, et de s'assurer qu'ils resteront par la suite clients du Groupe plutôt que de ces plateformes. Les hôtes (hôteliers compris) 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'écosystème digital du secteur, doit être exploitée à cet égard comme un levier de croissance.

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

#### 1.4.3. Une régulation de l'offre hôtelière plus équilibrée

Les plateformes, moyennant commissions, sont très pourvoyeuses d'affaires, lesquelles peuvent représenter

entre 7 % et 20 % des ventes globales des hôteliers. Dès lors l'enjeu essentiel pour ces derniers est-il d'augmenter leurs ventes directes *via* les hôtels, ou *via* leurs sites Internet.

Jusqu'en juillet 2015, les hôteliers étaient contraints par les agences en ligne, qui assuraient une partie de leur distribution, de ne pas pouvoir proposer de prix inférieurs à ceux pratiqués par elles, que ce soit auprès d'autres plateformes, ou même sur leurs propres sites. Aussi l'Autorité de la concurrence saisie en 2013 par les syndicats hôteliers, rejoint en février 2015 par AccorHotels, ainsi que 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 simples sont réellement d'une portée considérable dans la mesure où elles ont permis aux hôteliers de retrouver des marges de manœuvres commerciales et tarifaires qu'ils avaient perdues, tout en bénéficiant, pour ceux qui le souhaitent, de l'efficacité des plateformes de réservation en ligne. Cela a impacté positivement la rentabilité des hôtels, particulièrement en France et en Allemagne, car les marges ont été réintégrées dans les activités hôtelières, créatrices de valeur.

Tout l'enjeu réside ainsi 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 autrement de les faire disparaître. L'enjeu central est également pour un Groupe comme AccorHotels de s'approprier les clients qui lui sont adressés par ces plateformes, et qui n'auraient pas choisi un hôtel du Groupe sans l'intermédiation de l'agence, en leur donnant envie, pour leurs prochaines réservations, de réserver leur hôtel directement auprès du Groupe, et non plus *via* l'agence en ligne.

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

## **1.5. CONSOLIDATION DE L'ECOSYSTEME ACCORHOTELS**

### **1.5.1. Le club AccorHotels : la fidélisation comme levier de croissance**

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

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

Les programmes de fidélisation ont en ce sens largement été refondus ces trois dernières années, et ont généré de 2014 à fin juin 2017 une progression significative du nombre de porteurs de cartes de 100% au sein du Club AccorHotels.

En considérant l'ensemble des programmes de fidélité associés à AccorHotels, à la fois Le Club AccorHotels, mais aussi ceux des marques Raffles, Fairmont et Swissôtel, et celui de Huazhu, partenaire stratégique du Groupe en Chine, AccorHotels démultiplie désormais sa visibilité auprès de 123 millions de membres fidèles, dont 82 millions de membres chinois bénéficiant d'*earn*, de *burn* et d'autres avantages du Groupe.

Cette tendance est tout à fait centrale dans la stratégie de conquête de parts de marché du Groupe car elle influe directement sur la contribution du Club aux ventes globales, laquelle n'a cessé de s'accroître ces

dernières années, passant de 24 % à fin 2014, à 28 % à fin 2015, à 30 % à fin 2016 pour se situer à 31 % à fin juin 2017, 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 en effet détenue ni exposée aux autres acteurs du marché.

Le Groupe comble ainsi progressivement son retard avec ses grands concurrents anglo-saxons en termes de contribution. Dans ce domaine, le programme Only-on, avec des tarifs en ligne réservés aux membres, a permis de fidéliser des nouveaux membres plus contributeurs, avec parallèlement une excellente qualité des données par client.

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

Les concurrents hôteliers de AccorHotels, notamment américains, ont sur ce principe sécurisé entre 40 % et 60 % de leurs propres réservations. Les objectifs du groupe AccorHotels dans ce domaine sont analogues.

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

### **1.5.2. La place de marché accorhotels.com, un portail influent au service du réseau AccorHotels**

Société spécialisée dans les services aux hôtels indépendants, Fastbooking est, depuis sa reprise par AccorHotels en 2015, le pilier de la *digital factory* du Groupe, pôle de services digitaux à destination des hôteliers.

Suite à son intégration au sein de AccorHotels en juin 2015, **Fastbooking** est devenue la plateforme de commercialisation de la place de marché accorhotels.com. Cette plateforme de réservation référence historiquement les hôtels du Groupe à l'échelle mondiale. Depuis juin 2015, un nombre croissant d'hôteliers indépendants sélectionnés par AccorHotels suivant des critères exigeants, peuvent désormais figurer sur cette plateforme aux côtés des hôtels du Groupe.

Depuis son ouverture il y a deux ans, accorhotels.com a déjà intégré 1 800 hôteliers indépendants qui ont fait le choix de rallier la place de marché à très court terme. Or cette ouverture à d'autres acteurs n'exerçant pas leur activité sous enseigne AccorHotels augmente non seulement les revenus du Groupe sous l'effet des commissions nouvellement perçues, mais renforce également son influence auprès des hôteliers indépendants et de leurs clients ; un enjeu capital quand une grande majorité de l'offre mondiale est assurée par des hôteliers indépendants.

L'intégration à la place de marché de ces nombreux tiers implique naturellement des enjeux de sécurité informatique extrêmement structurants pour le Groupe, qui sont au cœur même de ses préoccupations et font l'objet d'une vigilance interne permanente.

Chaque site rattaché à AccorHotels bénéficie ainsi des ressources de sécurité de AccorHotels, visant à garantir un niveau de sécurité homogène aux bornes du Groupe et de son réseau.

En renfort des équipes de sécurité qui mènent une veille constante et optimisent les interfaces entre les sites des hôteliers et Accorhotels.com, les systèmes informatiques, applicatifs et électroniques du Groupe sont audités continuellement de façon à prévenir toute faille, toute tentative de piratage ou de déstabilisation qui pourrait lui porter préjudice, ou porter atteinte aux parties prenantes de l'écosystème digital du Groupe.

Ne pouvant prévaloir des niveaux de sécurité de chaque hôtelier contractant avec Fastbooking, le Groupe a adopté une démarche de prudence absolue consistant non seulement à fournir aux hôteliers des accès réduits aux applications de AccorHotels, étant entendu que tout site ouvert sur internet présente inévitablement des risques, mais surtout à créer un site intermédiaire totalement sécurisé, myhotel.accorhotels.com, aux normes de sécurité conformes à PCI DSS, basé sur l'authentification multi-facteurs, qui constitue une interface totalement protégée entre les sites des hôteliers et le système de réservation du Groupe, préservant ainsi du piratage de données et garantissant la sécurité des données relatives aux cartes des clients.

Parallèlement, Fastbooking continue d'enrichir sa gamme de services digitaux dédiés aux hôteliers indépendants, leur permettant d'améliorer leur e-réputation et les aidant à renforcer tant leur visibilité en ligne que leur stratégie de distribution directe.

Afin d'élargir et renforcer les offres de services du Groupe dans ce domaine, AccorHotels a également acquis Availpro le 5 avril 2017, créant ainsi le leader européen des services digitaux pour l'hôtellerie indépendante.

#### 1.5.2.1. Acquisition d'Availpro

Créée en 2001, leader en France, Availpro se positionne parmi les principaux fournisseurs européens de solutions digitales, avec plus de 6 500 établissements clients.

Dans un marché en pleine croissance et fortement concurrentiel, ce rapprochement permet aux hôteliers, qui sont de plus en plus demandeurs de solutions d'aide à la décision, d'accéder à un ensemble d'outils de pilotage et de services d'accompagnement leur permettant d'optimiser leur distribution en ligne et d'accroître leur chiffre d'affaires.

La solution de *channel management*, qui propose notamment un mode de gestion innovant, et les différents logiciels développés par Availpro compléteront les produits et services proposés aux hôteliers par Fastbooking.

De la consolidation de ces deux grands acteurs émane ainsi le leader européen des services digitaux pour l'hôtellerie indépendante, classé au 3ème rang mondial de son secteur.

En combinant les talents des deux sociétés, dont les expertises sont reconnues dans plus de 50 pays dans le monde, AccorHotels sera en mesure de proposer à ses clients hôteliers une gamme de logiciels toujours plus large, innovante et performante qui leur permettra d'améliorer leur visibilité et d'augmenter leurs ventes sur le web. Les clients d'Availpro pourront également bénéficier du savoir-faire des équipes de Fastbooking en matière de marketing digital.

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

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

Cette nouvelle tendance, se rapprochant d'une activité hôtelière sans être exercée dans un hôtel, est bien sûr apparue pour le Groupe comme une opportunité de diversification et de croissance importante, saisie *via* de nouvelles acquisitions et prises de participation dans ce domaine au premier semestre 2017.

## **1.6. CONSOLIDATION DU POLE DE LOCATION DE RESIDENCES PRIVEES DE LUXE INCLUANT DES SERVICES HOTELIERS, ET ELARGISSEMENT A LA VENTE PRIVEE**

En un peu plus d'un an, AccorHotels est devenu le leader mondial de location de résidences privées de luxe, complément idéal aux marques hôtelières du Groupe sur ce segment, avec un potentiel de croissance très important.

Après être monté au capital des plateformes de location de résidences privées Squarebreak et Onefinestay en 2016, AccorHotels a poursuivi ses prises de participation en 2017, répondant à un choix de positionnement du Groupe sur des propriétés privées haut de gamme, incluant des offres de services de haute qualité.

### **1.6.1. Acquisition de Travel Keys**

AccorHotels a acquis Travel Keys, un leader mondial de la location de résidences privées de luxe au deuxième trimestre 2017.

Fondée en 1991, la société Travel Keys compte parmi l'élite des acteurs du voyage, grâce à une collection de plus de 5 000 villas de luxe, soigneusement sélectionnées dans plus de 100 destinations incluant les Caraïbes, le Mexique, Hawaï, les États-Unis, l'Europe, l'Asie et l'Afrique. Pionnière sur le segment de la location de demeures d'exception, la société basée à Atlanta offre des services hôteliers et une conciergerie très haut de gamme, disponible 24h/24 et 7j/7.

La combinaison de Travel Keys avec onefinestay et Squarebreak permet ainsi à AccorHotels de proposer à ses clients une offre unique de plus de 10 000 adresses sur le segment des résidences privées d'exception, avec une offre minutieusement sélectionnée, aussi bien sur des destinations de vacances que sur des destinations urbaines.

Travel Keys apporte ainsi au réseau du Groupe un portefeuille de demeures d'exception qui lui permet d'offrir une expérience extraordinaire à ses clients, en proposant notamment les plus belles demeures dans les plus beaux endroits du monde, avec une gamme de services inégalée.

### **1.6.2. Acquisition de VeryChic**

AccorHotels a également acquis la société VeryChic, plateforme digitale de ventes privées d'hôtels et appartements, croisières, séjours et packages de luxe constituant un des leaders européens dans la vente privée de séjours de luxe et haut de gamme.

Créée en 2011, VeryChic permet à plus de 3 000 hôtels partenaires de luxe et haut de gamme, une optimisation de leur distribution et un accès à de nouveaux clients, à travers ses ventes privées. VeryChic sélectionne soigneusement les hôtels proposés, dans une quarantaine de pays à travers le monde, pour garantir une expérience unique à chacun de ses membres.

Doté d'un business model robuste, VeryChic offre, via son site et son application mobile, plus de 4 000 ventes privées exclusives et à prix attractifs, tout au long de l'année, à une base de plus de 5 millions de membres. VeryChic génère des volumes de réservations conséquents, dont près de la moitié sur mobile. La qualité et la compétitivité de ses offres lui permettent de compter sur près de 50% de clients récurrents.

A travers cette transaction, AccorHotels entend d'une part, renforcer son expertise dans la conception d'offres de ventes privées exceptionnelles, et d'autre part permettre à VeryChic d'accélérer son développement international pour en faire le leader mondial de son secteur.

Parallèlement, dans une volonté permanente d'enrichissement de ses offres et expertises au bénéfice de ses clients, le Groupe a procédé à des prises de participation ciblées dans le secteur de l'événementiel, de la restauration et du divertissement au sein des groupes Noctis et Potel & Chabot.

## **1.7. ENRICHISSEMENT DES ACTIVITES DE ACCORHOTELS VIA L'EVENEMENTIEL, LA RESTAURATION ET LE DIVERTISSEMENT**

### **1.7.1. Acquisition de 31% du Groupe Noctis**

AccorHotels a acquis 31% du Groupe Noctis auprès du Fonds de Consolidation et de Développement des Entreprises (FCDE).

Créé en 2008, le Groupe Noctis constitue un acteur incontournable de l'hospitalité, structurant ses offres autour de l'événementiel, de la restauration et du divertissement. Comptant 800 collaborateurs et une collection de lieux d'exception à Paris, en province et à l'étranger, Noctis propose à ses clients français et internationaux un portefeuille de lieux emblématiques et haut de gamme (Monsieur Bleu, Loulou, Les Pavillons des Etangs, le YOYO, le Château de Longchamp, Raspoutine, Castel...), organisant plus de 3 000 événements chaque année.

Le FCDE a investi 11 millions d'euros entre 2013 et 2014 pour accompagner Noctis dans le déploiement stratégique de son activité événementielle, notamment par des acquisitions permettant la construction d'un groupe de référence qui dispose aujourd'hui de l'un des plus beaux portefeuilles d'actifs sur le marché parisien. En l'espace de quatre ans, le chiffre d'affaires du Groupe a été multiplié par 2,5.

A ce jour, une dizaine d'ouvertures signées sont à venir : le restaurant Girafe - cité de l'Architecture et du Patrimoine (Paris 16ème), Electric – Porte de Versailles (Paris 15ème), la Compagnie 1837 – Gare Saint Lazare (Paris 9ème), le toit-terrasse du 52 Champs-Élysées (Paris 8ème). Ces projets permettront au Groupe de renforcer son ancrage sur le marché de l'hospitalité et de devenir ainsi un leader de l'animation à Paris.

Noctis bénéficiera du savoir-faire de AccorHotels en matière d'expérience client, de fidélisation et de services personnalisés très haut de gamme pour une clientèle de plus en plus exigeante, et plus particulièrement pour répondre aux besoins d'une clientèle affaires en France et à l'international.

En investissant dans cet acteur majeur du divertissement parisien, AccorHotels renforce son leadership au coeur de la Ville Lumière, destination emblématique d'une clientèle internationale et locale, à la recherche de lieux inédits et exclusifs, et enrichit encore davantage l'expérience de ses clients d'où qu'ils viennent, et quel que soit leur mode d'hébergement.

AccorHotels a également acquis 40% du Groupe Potel & Chabot, leader français des réceptions de prestige.

### **1.7.2. Acquisition de 40% du Groupe Potel & Chabot**

Par cet investissement, à hauteur de 40% du capital de Potel & Chabot, AccorHotels a souhaité s'associer à une marque iconique bénéficiant d'une position inégalée en France et d'un potentiel de croissance considérable à l'international.

Fondé en 1820, le Groupe Potel & Chabot, qui réalise plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, dispose d'un savoir-faire incomparable dans l'organisation de réceptions de prestiges sur mesure. A travers ses deux marques, le Groupe est devenu au fil des années l'acteur de référence sur les segments luxe (Potel & Chabot) et premium (Saint Clair le Traiteur).

Son offre se déploie sur trois grandes activités principalement BtoB : les réceptions pour les grandes entreprises et la clientèle privée, les grands événements sportifs, industriels et culturels (comme les internationaux de France de Roland Garros, la Biennale des Antiquaires, les 24H du Mans et le Saut Hermès), ainsi que la gestion exclusive de lieux de réceptions uniques au coeur de Paris : Pavillon Vendôme, Pavillon Seine, Pavillon Kléber, Pavillon Gabriel, Hôtel d'Evreux, Pavillon Cambon Capucines et Pavillon Dauphine.

Au-delà des moyens apportés par ses investisseurs, le Groupe Potel & Chabot pourra s'appuyer sur l'expertise métier de AccorHotels pour développer des offres de restauration aussi innovantes que raffinées, à destination de la clientèle hôtelière ou hébergée dans les résidences privées du Groupe, mais aussi des clientèles locales faisant appel aux services de conciergerie personnalisés.

Les synergies et opportunités d'entraînement entre AccorHotels et les groupes Noctis et Potel & Chabot sont nombreuses, et confèrent ainsi à chacun de nouveaux horizons de développement, comme dans les services de proximité facilités l'année dernière par l'acquisition, par AccorHotels, de 80% de John Paul, leader mondial de services de conciergerie.

## **1.8. PROJET ACCORLOCAL : DIVERSIFICATION DES ACTIVITES DE ACCORHOTELS AUX SERVICES DE PROXIMITE**

AccorHotels suit non seulement l'évolution de l'industrie, mais se réinvente en trouvant de nouveaux leviers de croissance et de création de valeur.

Tout l'enjeu pour un groupe hôtelier spécialiste du voyage et de la mobilité comme AccorHotels est de devenir concomitamment un spécialiste multiservices pour ses clients, quel que soit leur parcours. Être présent à toutes les étapes du parcours client de manière à augmenter le nombre de points de contact avec eux. Car le pluralisme des offres proposées par le Groupe démultiplie les occasions d'interagir avec les clients, que ceux-ci utilisent les plateformes de location de résidences privées, les réseaux hôteliers ou les futurs services de conciergerie.

AccorHotels entend redéfinir la place de ses hôtels dans leur écosystème. L'objectif est notamment d'élargir leur rôle en les rapprochant des habitants à proximité desquels ils sont implantés, en vue de leur offrir des services que seule une relation de voisinage peut permettre d'entretenir et d'enrichir dans le temps.

Les hôtels accueillent en effet des voyageurs toute l'année et leur proposent les meilleures expériences. Mais les habitants des quartiers environnant les hôtels dans les 95 pays d'implantation du Groupe représentent une clientèle potentielle estimée à six fois celle qui voyage. Dès lors l'enjeu pour AccorHotels est-il de multiplier, sous des modes d'échanges réguliers, les points de contact avec ces clients potentiels en vue de les sensibiliser à son écosystème, et élargir ainsi sa base de clients au bénéfice de l'ensemble de ses activités.

AccorHotels dispose à ce jour de plus de 4 000 adresses, ouvertes 24h/24 et 7j/7, et au sein de ces hôtels, de collaborateurs qui sont des experts du service. Très peu de métiers offrent une telle disponibilité, totale en termes d'amplitude. Aussi, compléter ces offres hôtelières, d'hébergement et de restauration par des offres de services utiles pour les résidents, voisins des hôtels, ouvre-t-il un marché potentiel considérable étant donné la couverture du réseau AccorHotels. En plus de générer de nouveaux revenus, un tel accroissement d'activité au sein des hôtels permettra d'en rentabiliser davantage les espaces et le temps d'ouverture.

Le Groupe appréhende au minimum une cinquantaine de services qui pourraient être ainsi utilisés par les voisins de ces hôtels, allant de la conciergerie d'appartements, transport de chaussures chez le cordonnier, restitution de voitures de location, impression de billets, ravitaillement... ou simplement se faire livrer et récupérer à l'hôtel tout objet 24h/24. Les hôtels peuvent également offrir à ces nouvelles clientèles l'accès à leurs infrastructures (fitness, *co-working*, F&B à toute heure...).

Ouverts sur leurs quartiers, dans le prolongement des initiatives prises sur le segment *Lifestyle*, ces établissements constitueront des lieux d'interaction sociale, de vie, d'échanges et de travail qui participeront à la vie locale des quartiers, comme n'importe quel commerçant, dans l'esprit des *Open House* en cours d'ouverture chez Jo&Joe dont la vocation sera également de faciliter la vie quotidienne des riverains situés au plus près des établissements AccorHotels.

80 hôtels en France, à Paris et dans quatre villes de Province, sont actuellement en phase de test pour définir quels services, quelles prestations peuvent à la fois générer du trafic et des revenus supplémentaires, et trouver la bonne organisation entre l'univers digital et l'utilisation des hôtels. Cette diversification s'appuiera bien entendu sur l'expertise de John Paul et sur les offres de services que la société a vocation à développer fortement dans les prochains mois.

## **1.9. LE MODELE DE ACCORHOTELS DEMAIN**

L'année du 50<sup>ème</sup> anniversaire de AccorHotels marque un tournant dans son histoire.

Parallèlement aux différentes initiatives menées par le Groupe depuis deux ans (décrites ci-dessus), AccorHotels opère une mutation majeure de son modèle économique en créant les conditions de nouvelles potentialités de développement, à la fois pour lui-même et pour AccorInvest.

### **1.9.1. AccorInvest, un partenaire privilégié bientôt distinct de AccorHotels**

#### **1.9.1.1. AccorInvest hérite des solides fondamentaux d'HotellInvest**

Le pôle HotellInvest s'est fortement transformé depuis novembre 2013, de façon déterminante pour la performance et la création de valeur du Groupe qui s'était fixé l'objectif de générer des performances comparables à celles de ses concurrents américains dès cette année.

90 % des hôtels détenus par HotellInvest sont implantés en Europe. Regroupant principalement des hôtels générateurs de *cash-flow*, exerçant sous les marques ibis, Novotel et Mercure, leur valeur pouvant être déterminée aisément.

Par agrégation des portefeuilles détenus par HotellInvest, la valeur d'actifs brute, qui correspond à la juste valeur de l'immobilier pour les hôtels exploités en pleine propriété et à la juste valeur du fonds de commerce pour tous les hôtels, quel que soit leur mode d'exploitation, constitue une estimation fiable de la valeur du pôle.

Pour rappel, c'est la rotation des actifs qui permet au pôle d'améliorer la valeur de son portefeuille et de son

résultat d'exploitation, notamment par la réduction du nombre de contrats de location. Entre fin 2013 et fin 2016, la valeur d'actifs brute d'HotellInvest s'est accrue de 68%, passant de 4,5 à 7,6 milliards d'euros, résultant des acquisitions, des restructurations et de la performance intrinsèque des hôtels. La rentabilité du portefeuille s'est quant à elle fortement redressée, avec une marge opérationnelle qui atteignait 8,3 % à fin 2016, contre 4 % en 2013.

Si ce redressement est spectaculaire en seulement trois ans, le potentiel de croissance de cette activité permet d'escompter sereinement que la marge sur excédent brut d'exploitation, qui était de 15 % à fin 2016, puisse atteindre 25 % au terme des quatre prochaines années, et que le portefeuille d'actifs atteigne une valeur d'actifs brute de 10 milliards d'euros d'ici 2021, contre 6,6 milliards d'euros à fin 2016.

L'objectif de AccorInvest à moyen terme sera d'atteindre un rendement de l'ordre 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 suivant trois axes d'amélioration :

- la poursuite des restructurations, 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 pour cela d'un plan précis, hôtel par hôtel ;
- la relance du développement, avec de nouvelles constructions et des acquisitions d'actifs.

HotellInvest a démontré depuis 2013 sa capacité à délivrer des résultats probants conférant aujourd'hui une grande crédibilité à ses équipes.

#### 1.9.1.2. Une cession pour dégager de nouvelles ressources et intensifier la croissance des deux groupes

La filialisation, puis cession d'AccorInvest à des investisseurs est indispensable aux deux groupes pour leur permettre d'intensifier leur développement. Démultiplier leurs capacités d'actions respectives en dégageant de nouvelles latitudes financières pour œuvrer pleinement dans le sens de leurs intérêts propres, qui sont extrêmement différents de par la nature même, très différente, de leur métier.

Outre l'accélération de leur développement, l'accueil de nouveaux investisseurs au sein d'AccorInvest permettra aux deux groupes de renforcer leurs moyens pour saisir de nouvelles opportunités de croissance, tout en bénéficiant des synergies très fortes que leur procurent leurs liens d'affaires très solides.

Leurs moyens financiers, leur rentabilité et leur croissance seront dorénavant totalement orientés dans l'intérêt de leur modèle respectif, et la consolidation de leurs leaderships sera appréciée sur la base de valorisations qui reflèteront exclusivement la qualité intrinsèque de leur modèle et de leurs perspectives de croissance.

#### 1.9.1.3. Situation à date du projet Booster

À fin juin 2017, la filialisation d'HotellInvest présente un léger retard dans l'exécution du calendrier fixé à l'été 2016, mais se déroule parfaitement selon les modalités prévues :

- Les processus légaux, fiscaux et sociaux sont à présent terminés. Les discussions avec les instances des représentants du personnel ont été franches, et se sont déroulées dans le plus grand respect et une grande écoute mutuelle.
- L'apport en AccorInvest des actifs détenus par Accor SA dans HotellInvest a été approuvé à 99,67% par les actionnaires du Groupe en Assemblée Générale Extraordinaire le 30 juin 2017, et les transferts des autres actifs détenus par des filiales du Groupe ont été réalisés.
- Le financement d'AccorInvest convenu à hauteur de deux milliards d'euros est sécurisé auprès d'une vingtaine de banques internationales.
- Les discussions avec les futurs actionnaires de AccorInvest se déroulent comme prévu et suivent leur cours. Le Groupe recueille des marques d'intérêt fortes de la part d'un nombre satisfaisant d'investisseurs de long-terme de taille mondiale.
- Ces investisseurs voient en AccorInvest un véhicule de croissance attirant, et sont très attachés à la qualité de la signature Accor, à la fois dans le cadre des contrats de management long-terme qui uniront les sociétés AccorHotels et AccorInvest, mais aussi par la présence de AccorHotels au capital d'AccorInvest.

Concomitamment, AccorHotels poursuit sa mue, se diversifie, devenant un groupe généraliste de l'hébergement, spécialiste du voyage et de la mobilité, résolument engagé au service de ses clients.

## 1.9.2. AccorHotels, un groupe généraliste de l'hébergement, spécialiste du voyage et de la mobilité

Focalisé sur l'expérience de ses clients dans les différents univers qu'il propose et développe pour eux, AccorHotels étoffe actuellement le principe d'hospitalité sous trois verticales, correspondant à des domaines d'activités et des types d'offres complémentaires.



L'activité hôtelière exercée par le Groupe sous contrat de franchise ou de management continuera bien entendu de rester le pivot central du *business model* du Groupe.

AccorHotels s'appuiera par ailleurs rapidement sur deux nouvelles lignes de métiers qui généreront d'après les estimations du Groupe environ 30 % de ses profits futurs, d'ici cinq ans :

- La première, en phase de consolidation, dédiée au voyage, comprend la location de résidences privées de luxe, et la place de marché proposant l'ensemble des solutions d'hébergement du Groupe.

La location de résidences privées de luxe avec services hôteliers, en phase de consolidation inclut Onefinestay, SquareBreak, Travel Keys, et montera en puissance ces prochaines années grâce à la consolidation de leurs positions dominantes, à l'accélération de leur développement et à la croissance de leurs parts de marché. Cette activité répond à l'évolution des comportements des clients, notamment en loisirs, tentés de plus en plus par la location, comme le démontre le succès des plateformes digitales. Ces acquisitions dans le haut de gamme placent déjà AccorHotels comme un leader mondial doté de plus de 10 000 adresses de luxe en portefeuille, et les acquisitions se poursuivront ainsi dans les prochains mois et les prochaines années.

- La seconde, actuellement en phase de test dans 80 hôtels et 5 villes dont Paris, proposera des services de proximité aux personnes extérieures aux hôtels du Groupe, de passage dans le quartier et vivant à proximité des 4 000 hôtels sous enseignes du Groupe.

Ces services de proximité mondialement accessibles, portés par John Paul, seront proposés au sein des hôtels ou à distance. L'écosystème qui en résultera sera totalement tourné vers le Client, dans un souci extrême de le servir au mieux. Des centaines de millions de citoyens urbains passent quotidiennement devant un hôtel du Groupe, quelques millions seulement en franchissent la porte comme clients. Leur offrir des services de conciergerie extrêmement bien maîtrisés permettra ainsi à AccorHotels d'élargir le champ d'actions des hôtels exploités, ouverts 24h/24, et d'en accroître les revenus par la démultiplication de leurs prestations.

Cette transformation s'appuiera naturellement sur un renforcement des outils digitaux pour communiquer d'autant plus facilement avec les clients, quel que soit leur parcours.

Toutes les prises de participations réalisées par le Groupe ces dernières années afin d'enrichir ses offres de services, que ce soit dans Wipolo, Fastbooking, Availpro, mais aussi dans onefinestay, Squarebreak, Travel Keys, VeryChic, ou dans John Paul, Noctis et Potel & Chabot, complètent celles opérées dans le même temps pour diversifier son portefeuille de marques dans le luxe avec FRHI, dans le *lifestyle* avec Jo&Joe, 25hours et dans le resort avec Banyan Tree et Rixos Hotels.

Toutes ces opérations de croissance externe, diversifiant les activités du Groupe et enrichissant ses offres de services, permettent ainsi d'aborder avec force la mutation du Groupe, visant non seulement à le rendre plus fort, en étant plus présent dans la vie de ses clients, mais aussi plus rentable et créateur de valeur.

## 2. Résultats consolidés du Groupe au 30 juin 2017

Le 12 juillet 2016, AccorHotels a annoncé un projet de filialisation et de cession de son activité immobilière regroupée dans AccorInvest. Conformément à la norme comptable IFRS 5, les activités mises en vente ont été isolées dans une rubrique distincte du bilan financier, du compte de résultat et du cash-flow. Les données financières présentées dans ce communiqué reflètent ce traitement.

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
- **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

HotelServices est dorénavant organisé autour de six régions opérationnelles :

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

<i>en millions d'euros</i>	S1 2016	S1 2017	Variation publiée	Variation pcc <sup>(1)</sup>
Chiffre d'affaires	691	922	33,5%	8,3%
<b>Résultat brut d'exploitation<sup>(2)</sup></b>	<b>236</b>	<b>356</b>	<b>51,1%</b>	<b>22,4%</b>
<i>Marge sur résultat brut d'exploitation</i>	<i>34,1%</i>	<i>38,6%</i>	<i>+4,5pts</i>	<i>+3,6pts</i>
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>187</b>	<b>303</b>	<b>62,1%</b>	<b>27,4%</b>
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	<i>27,1%</i>	<i>32,9%</i>	<i>+5,8pts</i>	<i>+3,9pts</i>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>134</b>	<b>226</b>	<b>68,0%</b>	<b>33,9%</b>
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	40	200	-	-
<b>Résultat net, avant activités non conservées</b>	<b>39</b>	<b>181</b>	-	-
Résultat des activités non conservées	46	(86)	-	-
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>74</b>	<b>77</b>	-	-

(1) pcc = à périmètre et change constants

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

### 2.1. CHIFFRES D'AFFAIRES

Le **chiffre d'affaires du Groupe** au premier semestre 2017 s'établit à 922 millions d'euros, en hausse de 8,3% à périmètre et change constants (hausse de 33,5% en publié) par rapport au premier semestre 2016.

<i>en millions d'euros</i>	<b>S1 2016</b>	<b>S1 2017</b>	<b>Variation publiée</b>	<b>Variation pcc</b>
HotelServices	645	839	30,1%	6,0%
Nouvelles activités	13	43	N/A	16,4%
Actifs hôteliers	280	297	6,1%	4,6%
Holding & Intercos	(248)	(258)	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>691</b>	<b>922</b>	<b>33,5%</b>	<b>8,3%</b>

Les données publiées reflètent les éléments suivants :

- Les effets de périmètre (acquisitions et cessions) contribuent favorablement pour 165,9 millions d'euros (+24,1%), liés aux apports de Raffles, Fairmont, Swissôtel, Availpro, onefinestay, Travel Keys, VeryChic et John Paul ;
- Les effets de change ont un impact positif de 7,8 millions d'euros, principalement dû au réal brésilien (+12,3M€), au dollar australien (+6,0M€), partiellement compensé par la livre égyptienne (-13,7M€)

## 2.2. RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION

Le **résultat brut d'exploitation du Groupe**, qui comprend les revenus et charges d'exploitation (avant loyers, amortissements et provisions, résultat financier et impôts), s'établit à 356 millions d'euros au 30 juin 2017, en hausse de 22,4% par rapport au 30 juin 2016 à données comparables, et en hausse de 51,1% à données publiées.

La **marge sur résultat brut d'exploitation** est également en progression de 3,6 points à périmètre et change constants par rapport au premier semestre 2016.

## 2.3. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION

L'**excédent brut d'exploitation du Groupe** s'établit à 303 millions d'euros au 30 juin 2017, en hausse de 27,4% par rapport au 30 juin 2016 à données comparables, et de 62,1% à données publiées.

En hausse de 3,9 points à périmètre et change constants, la **marge sur excédent brut d'exploitation** s'élève à 32,9%.

## 2.4. RESULTAT D'EXPLOITATION

Le **résultat d'exploitation du Groupe** s'établit à 226 millions d'euros au 30 juin 2017, contre 134 millions d'euros au 30 juin 2016, soit une progression de 68,0% à données publiées, et de 33,9% à données comparables.

<i>en millions d'euros</i>	<b>S1 2016</b>	<b>S1 2017</b>
Résultat brut d'exploitation	236	356
Loyers	(49)	(53)
Amortissements et provisions	(52)	(77)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>134</b>	<b>226</b>

La **charge de loyers** s'élève à 53 millions d'euros sur le premier semestre 2017 contre 49 millions d'euros au premier semestre 2016.

Les **amortissements et provisions** de la période ressortent à 77 millions d'euros.

## 2.5. RESULTATS AVANT IMPOTS ET ELEMENTS NON RECURRENENTS

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

Il s'établit à 200 millions d'euros au 30 juin 2017, contre 40 millions d'euros à la fin du premier semestre 2016.

<i>en millions d'euros</i>	<b>S 1 2016</b>	<b>S 1 2017</b>
Résultat d'exploitation	134	226
Résultat financier	(93)	(40)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	(1)	13
<b>Résultat avant impôt et éléments non récurrents</b>	<b>40</b>	<b>200</b>

Le **résultat financier** s'établit à fin juin 2017 à -40 millions d'euros contre -93 millions d'euros au premier semestre 2016. Cette variation favorable sur la période s'explique principalement par les éléments suivants :

- Les variations de juste valeur d'une couverture de taux d'intérêt accordée aux crédits-bailleurs dans le cadre d'une promesse de financement d'un crédit-bail immobilier pour 51 millions d'euros.
- Ce crédit-bail immobilier, à départ différé fin 2018, a pour objectif de sécuriser les conditions de financement liées à une option d'achat dans le cadre d'un investissement immobilier (siège du Groupe). Les variations de juste valeur de l'instrument impacteront le compte de résultat d'Accor tant que l'opération ne sera pas finalisée ; un abandon de l'opération pourrait induire un paiement de la part d'Accor. L'impact favorable sur le compte de résultat s'explique par la hausse des taux d'intérêts sur la période.
- La part inefficace des opérations de couverture constatées pour -12 millions d'euros sur le premier semestre 2016 dans le cadre de l'acquisition du Groupe FRHI Hotels & Resorts.
- Les gains et pertes de change pour -3 millions d'euros.

Le **résultat net des sociétés mises en équivalence** est de 13 millions d'euros à fin juin 2017, contre -1 million d'euros à la fin du premier semestre 2016.

## 2.6. RESULTAT NET PART DU GROUPE

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>S1 2016</b>	<b>S1 2017</b>
<b>Résultat avant impôt et éléments non récurrents</b>	<b>40</b>	<b>200</b>
Charges de restructuration	(12)	(8)
Dépréciations d'actifs	(13)	(0)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	89	(6)
Autres produits et charges non récurrents	(45)	(44)
<b>Résultat opérationnel avant impôt</b>	<b>59</b>	<b>141</b>
Impôts	(20)	39
Résultat net des activités non conservées	46	(86)
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>84</b>	<b>95</b>
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>74</b>	<b>77</b>
<b>Résultat net part du Groupe par action (en euros)</b>	<b>0,16</b>	<b>0,14</b>
Résultat net part des intérêts minoritaires	10	18

Les **charges de restructuration** s'élèvent à 8 millions d'euros au premier semestre 2017 contre 12 millions d'euros au 30 juin 2016.

Les **autres produits et charges non récurrents** incluent principalement des honoraires bancaires, d'avocats et de conseil en gouvernance et management réglés dans le cadre de la filialisation et du projet de cession de AccorInvest pour un montant de 28 millions d'euros.

Un **produit d'impôt** de 39 millions d'euros est par ailleurs constaté au 30 juin 2017 suite 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 taux effectif d'impôt (charge d'impôt courante/résultat avant impôt, quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence et éléments non récurrents) s'élève à 31,0 %.

Après **intérêts minoritaires** pour un montant de 18 millions d'euros et **résultat net de l'ensemble consolidé** de 95 millions d'euros, le **résultat net part du Groupe** s'élève à 77 millions d'euros au 30 juin 2017, contre 74 millions d'euros au 30 juin 2016.

En conséquence, le **résultat net part du groupe par action** atteint 0,14 euro contre 0,16 euro au 30 juin 2016, sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours du premier semestre 2017 de 285 593 425 actions.

## 2.7. FLUX FINANCIERS

<i>en millions d'euros</i>	S1 2016	S1 2017
<b>MBA avant éléments non récurrents</b>	<b>118</b>	<b>253</b>
Investissements récurrents	(84)	(71)
<b>Free cash-flow récurrent</b>	<b>34</b>	<b>182</b>
Acquisitions	(355)	(243)
Cessions d'actifs	91	10
Dividendes	(176)	(162)
Variation du besoin en fonds de roulement courant	9	(64)
Instrument hybride (net des frais d'émission)	(37)	(37)
Autres	(116)	(112)
Cash-flow des activités non conservées	(155)	(247)
<b>Augmentation / diminution de l'endettement net</b>	<b>(705)</b>	<b>(673)</b>
<b>Endettement net</b>		<b>2 354</b>

Au 30 juin 2017, la **marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents** s'établit à 253 millions d'euros contre 118 millions d'euros au 30 juin 2016, du fait des bons niveaux d'activité enregistrés dans la quasi-totalité des marchés du Groupe.

Les **investissements récurrents** sont en légère baisse sur le premier semestre 2017 à 71 millions d'euros par rapport à 84 millions d'euros au premier semestre 2016. Les **investissements récurrents de développement** s'élèvent à 28 millions d'euros au 30 juin 2017 contre 57 millions d'euros à fin juin 2016. Les **investissements récurrents sur actifs existants**, principalement sur le périmètre Orbis, atteignent 43 millions d'euros à fin juin 2017, contre 27 millions d'euros au 30 juin 2016.

En conséquence, le **cash-flow récurrent du Groupe** atteint 182 millions d'euros au 30 juin 2017 contre 34 millions d'euros à fin juin 2016.

Les **acquisitions** réalisées sur le premier semestre 2017 s'élèvent à 243 millions d'euros. Elles sont principalement liées à l'acquisition de certains hôtels faisant partie du périmètre d'Orbis pour 111 millions d'euros, des acquisitions d'Availpro, Travel Keys, VeryChic, Noctis et Potel & Chabot pour 98 millions d'euros, et d'une prise de participation dans Rixos Hotels pour 33 millions d'euros.

Les **cessions d'actifs** s'élèvent à 10 millions d'euros, comparées à 91 millions d'euros de cessions hôtelières au 30 juin 2016.

## 2.8. RATIOS FINANCIERS

Le **cash-flow des activités non conservées** est négatif à -247 millions d'euros, impacté par l'acquisition du portefeuille Adia en Australie, contre -155 millions d'euros à fin juin 2016 liés à l'opération Grape Hospitality.

Ainsi, en hausse de 673 millions d'euros depuis le début de l'année, du fait notamment des acquisitions du semestre, du dividende payé et des effets du financement par AccorHotels des opérations d'AccorInvest, l'**endettement net** au 30 juin 2017 est de 2 354 millions d'euros. Le Groupe voit encore le **coût de sa dette** diminuer à 2,47% au 30 juin 2017, s'expliquant par l'émission d'une obligation de 600 millions d'euros à 1,25% sur 7 ans à laquelle Accorhotels a procédé en janvier 2017.

Par ailleurs, AccorHotels bénéficie au 30 juin 2017 d'une **ligne de crédit confirmée long terme non utilisée**,

pour un montant de 1 800 millions d'euros ayant une échéance en juin 2019.

### 3. Analyse des résultats par pôle stratégique

Au 30 juin 2017, HotelServices compte **4 195 hôtels et 597 132 chambres exploités en contrat de franchise et de management**, ainsi qu'un pipeline de développement de près de 167 000 chambres (910 hôtels).

<i>en millions d'euros</i>	HotelServices	Nouvelles activités	Actifs hôteliers	Holding & Intercos	AccorHotels
Chiffre d'affaires	839	43	297	(258)	922
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>310</b>	<b>(14)</b>	<b>40</b>	<b>(33)</b>	<b>303</b>
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	36,9%	(31,5)%	13,4%	N/A	32,9%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>270</b>	<b>(17)</b>	<b>17</b>	<b>(44)</b>	<b>226</b>
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	32,2%	(39,4)%	5,6%	N/A	24,5%
<b>Résultat d'exploitation S1 2016</b>	<b>177</b>	<b>(10)</b>	<b>11</b>	<b>(44)</b>	<b>134</b>
<i>Marge sur résultat d'exploitation S12016</i>	27,5%	(77,5)%	3,9%	N/A	19,5%

Au 30 juin 2017, la **marge sur résultat d'exploitation du Groupe** s'élève à 24,5% contre 19,5% au 30 juin 2016, soit une progression de 5 points dont 4 points liés aux bons niveaux d'activité enregistrés dans la majorité des marchés du Groupe, et 1 point lié aux effets de périmètre.

Cette forte augmentation résulte de la marge d'HotelServices qui est provisoirement bonifiée sur le premier semestre 2017, concentrant l'essentiel de la diminution attendue sur l'année des dépenses opérationnelles engagées dans le domaine digital.

Retraité de cet effet d'avancement, la **marge sur résultat d'exploitation du Groupe** est en hausse à 2,5 points.

#### 3.1. HOTELSERVICES

Le pôle HotelServices centralise les activités de gestionnaire hôtelier et de franchiseur, fondées sur la génération de prestations de services et de redevances. Son modèle couvre la totalité des hôtels du Groupe puisque les hôtels d'HotelInvest sont exploités par HotelServices par le biais de contrats de gestion.

- **Contrats 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.
- **Contrats 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.

HotelServices regroupe également les fonctions marketing, ventes, distribution et informatique, ainsi que d'autres activités telles que l'activité de timeshare (Australie), Strata (société d'exploitation de parties communes d'hôtels en Océanie) et le programme de fidélité du Groupe.

### 3.1.1. CHIFFRE D’AFFAIRES

**HotelServices**, qui exploite sous contrat de franchise et de management 4 195 hôtels (597 132 chambres) à fin juin 2017, présente un chiffre d'affaires de 839 millions d'euros, en hausse 6,0% à données comparables. Cette progression résulte d'une activité très soutenue en Asie Pacifique (+9,3%), en Europe (+8,1%), dans la zone Afrique Moyen-Orient (+4,7%), ainsi qu'en France & en Suisse (+3,7%), Les zones Amériques du Nord, Centrale et Caraïbes et Amérique du Sud affichent des replis de 2,9% et 5,1%.

<i>en millions d'euros</i>	S1 2016	S1 2017	Variation % pcc
France et Suisse	181	194	3,7%
Europe	181	200	8,1%
MEA	42	61	4,7%
Asie Pacifique	180	225	9,3%
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	17	77	(2,9)%
Amérique du Sud	30	34	(5,1)%
Structures mondiales	13	49	2,8%
<b>Total</b>	<b>645</b>	<b>839</b>	<b>6,0%</b>

En **France & en Suisse**, le chiffre d'affaires est en hausse de 3,7% à données comparables. En progression de 2,0%, le RevPAR est soutenu par un taux d'occupation en hausse de 2,7 points, lié au retour des touristes étrangers à Paris, notamment sur les séjours de loisirs. Ainsi, Paris affiche la progression de RevPAR la plus forte (+4,3%), portée notamment par des tendances très positives (+7,2%) sur le segment Luxe/Haut de gamme.

L'**Europe** affiche une progression de chiffre d'affaires de 8,1% à pcc, grâce à une croissance du RevPAR de 5,9%.

- L'activité continue d'être extrêmement solide au Royaume-Uni (+7,1%), toujours aussi attractif pour les touristes britanniques et étrangers, notamment à Londres.
- Le RevPAR en Allemagne s'accroît de 1,1%, lié à un calendrier de foires peu porteur en avril et en juin. Le RevPAR en Europe de l'Est ressort en croissance de 7,8%, à l'image du développement très soutenu de la zone.
- La péninsule ibérique poursuit sa reprise, continuant d'enregistrer de forts niveaux d'activité avec une croissance du RevPAR de 14,9%.

Très bien orientée également, l'activité en **Asie Pacifique** s'est accrue de 9,3%, soutenue par le segment du Luxe (RevPAR +6,5%) et par la poursuite d'un développement dynamique.

La région **Afrique Moyen-Orient** affiche une progression globale de chiffre d'affaires de 4,7%, soutenue par des taux d'occupation en hausse de 3 points et un RevPAR en hausse de 4,5%. Le Moyen-Orient (+6,6%) bénéficie d'une activité record, notamment grâce au Sofitel Gezirah dont le RevPAR double ce semestre. L'Afrique (-0,7%) est confrontée à un environnement sécuritaire difficile, notamment en Côte d'Ivoire et en Angola.

L'**Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes** ralentit en raison d'un recul notable des arrivées de touristes étrangers dans les grandes métropoles des Etats-Unis. La baisse de 2,9% du chiffre d'affaires à données comparables n'intègre pas Fairmont, mais exclusivement les hôtels inclus dans le Groupe au premier semestre 2016, plus exposés à des marchés comme New-York ou Miami. Fairmont, qui bénéficie d'un parc bien réparti entre les Etats-Unis et le Canada, et d'une présence forte dans des villes américaines moins exposées à la clientèle internationale, enregistre des croissances de RevPAR aux Etats-Unis et au Canada de 7% et 15%

respectivement.

Enfin, la situation reste difficile en **Amérique du Sud**, et plus précisément au Brésil (-9,7%). Le chiffre d'affaires de la région est en repli de 5,1%, avec une situation très difficile à Rio (Taux d'occupation en baisse de 13 points), qui souffre des surcapacités générées par les Jeux Olympiques, et d'un environnement socio-économique dégradé.

**Le développement d'HotelServices** se poursuit à un rythme rapide. AccorHotels a ouvert au premier semestre 115 nouveaux hôtels, représentant plus de 23 000 chambres, et prévoit une croissance organique de 40 000 chambres en 2017. A fin juin 2017, le pipeline du Groupe comprend 910 hôtels et 167 000 chambres, dont 81% dans les marchés émergents, et 45% en Asie Pacifique.

Le **RevPAR du Groupe** progresse globalement de 3,8%.

	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR	
		chg pts L/L	€	chg % L/L	€	chg % L/L
Luxe et haut de gamme	66.4	+5.6	200	-3.1	133	+5.6
Milieu de gamme	64.8	+4.3	106	-4.3	69	+2.5
Economique	65.7	+1.7	61	-1.7	40	+0.9
<b>France &amp; Suisse</b>	<b>65.4</b>	<b>+2.7</b>	<b>82</b>	<b>-2.1</b>	<b>54</b>	<b>+2.0</b>
Luxe et haut de gamme	67.6	+3.0	150	+3.4	101	+7.9
Milieu de gamme	69.9	+1.8	84	+2.3	58	+5.1
Economique	73.1	+2.1	61	+3.0	45	+6.1
<b>Europe</b>	<b>71.1</b>	<b>+2.1</b>	<b>80</b>	<b>+2.9</b>	<b>57</b>	<b>+5.9</b>
Luxe et haut de gamme	61.8	+2.8	188	+1.3	116	+6.1
Milieu de gamme	61.7	+4.7	83	-2.9	51	+5.1
Economique	61.4	+2.4	66	-3.9	40	-0.2
<b>Afrique Moyen-Orient</b>	<b>61.3</b>	<b>+3.3</b>	<b>127</b>	<b>-1.1</b>	<b>78</b>	<b>+4.5</b>
Luxe et haut de gamme	65.9	+3.4	113	+1.0	74	+6.5
Milieu de gamme	69.9	+2.2	82	+1.6	58	+4.8
Economique	67.3	+1.1	48	+1.6	32	+3.3
<b>Asie Pacifique</b>	<b>67.9</b>	<b>+2.3</b>	<b>85</b>	<b>+2.0</b>	<b>57</b>	<b>+5.6</b>
Luxe et haut de gamme	71.8	-0.7	243	-3.3	175	-4.3
Milieu de gamme	76.2	-0.6	127	+9.9	97	+8.8
Economique	69.9	-0.3	38	+16.0	27	+15.5
<b>Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes</b>	<b>72.0</b>	<b>-0.4</b>	<b>213</b>	<b>+3.4</b>	<b>153</b>	<b>+2.8</b>
Luxe et haut de gamme	49.4	-4.4	153	-3.9	75	-12.0
Milieu de gamme	52.4	-0.0	75	-6.7	39	-6.8
Economique	51.8	-3.3	50	+0.1	26	-5.7
<b>Amérique du Sud</b>	<b>51.7</b>	<b>-2.4</b>	<b>65</b>	<b>-3.1</b>	<b>34</b>	<b>-7.2</b>
<b>Luxe et haut de gamme</b>	<b>66.0</b>	<b>+3.1</b>	<b>159</b>	<b>+0.4</b>	<b>105</b>	<b>+5.3</b>
<b>Milieu de gamme</b>	<b>67.1</b>	<b>+2.5</b>	<b>89</b>	<b>-0.1</b>	<b>60</b>	<b>+3.8</b>
<b>Economique</b>	<b>66.4</b>	<b>+1.2</b>	<b>58</b>	<b>+0.6</b>	<b>38</b>	<b>+2.5</b>
<b>Total</b>	<b>66,6</b>	<b>+2.0</b>	<b>90</b>	<b>+0.7</b>	<b>60</b>	<b>+3.8</b>

### 3.1.2. RESULTAT D'EXPLOITATION

En hausse de 52,4% à données publiées et de 21,4% à données comparables, le **résultat d'exploitation d'HotelServices** s'établit au 30 juin 2017 à 270 millions d'euros contre 177 millions d'euros à fin juin 2016, soutenu par Raffles, Fairmont et Swissôtel pour 54 millions d'euros grâce à l'augmentation de l'activité et aux synergies réalisées.

<i>en millions d'euros</i>	<b>S1 2016</b>	<b>S1 2017</b>
Volume d'activité	6381	8 683
Chiffre d'affaires	645	839
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>199</b>	<b>310</b>
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	30,8%	36,9%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>177</b>	<b>270</b>
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	27,5%	32,2%

En hausse également de 4,7 points, la **marge sur résultat d'exploitation d'HotelServices** progresse fortement à 32,2%, contre 27,5% à fin juin 2016. Cette augmentation s'explique notamment par l'amélioration de l'activité, par la montée en régime des synergies liées à l'acquisition de FRHI, ainsi que par le calendrier des dépenses digitales.

#### 3.1.2.1. Résultat d'exploitation d'HotelServices par zone géographique

<i>en millions d'euros</i>	S12016	<b>S1 2017</b>	<b>Change à pcc</b>
France et Suisse	62	69	9,4%
Europe	58	65	6,6%
MEA	10	18	(16,5)%
Asie Pacifique	32	59	36,8%
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	(0)	37	N/A
Amérique du Sud	6	7	(8,1)%
<b>Opérations</b>	<b>167</b>	<b>255</b>	<b>13,1%</b>
Structures mondiales	10	16	N/A
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>270</b>	<b>21,4%</b>

Cohérents avec les bons niveaux d'activités enregistrés sur le premier semestre 2017 au plan régional, **HotelServices** affiche de solides progressions de résultats d'exploitation **en France & en Suisse** (+9,4%), mais aussi en **Asie Pacifique** (+36,8%), soutenu par le développement (32 hôtels développés à fin juin 2017), et en Europe (+6,6%), notamment au Royaume-Uni, en Pologne.

Ces solides performances compensent celles des zones **Afrique Moyen-Orient** et **Amérique du Sud** qui reculent de 16,5% et de 8,1%. La zone **Afrique Moyen-Orient** est affectée par la sous-performance de quelques hôtels gros porteurs situés dans la région du Golf.

### 3.1.2.2. P&L Performance

Globalement, les **marges d'excédent brut d'exploitation et de résultat d'exploitation** sont en forte croissance, s'expliquant par de solides tendances d'activité, par l'activité et les synergies dégagées par Raffles Fairmont et Swissôtel et par la diminution (attendue sur l'année 2017 conformément au plan) des dépenses digitales qui ont été fortement concentrées sur le premier semestre 2017.

En conséquence, le **résultat d'exploitation de HotelServices** augmente de 93 millions d'euros par rapport à l'année dernière. Il est à noter que 54 millions d'euros proviennent directement de l'activité et des synergies dégagées par Raffles Fairmont et Swissôtel, et que la diminution des dépenses digitales sur le premier semestre représente à elle seule 2 points de marge sur résultat d'exploitation.

<i>en millions d'euros</i>	<b>Managés &amp; Franchisés</b>	<b>Sales, Marketing &amp; Digital</b>	<b>Autres activités</b>	<b>Hotel Services</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>443</b>	<b>300</b>	<b>97</b>	<b>839</b>
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>272</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>310</b>
<i>Marge d'excédent brut d'exploitation</i>	<i>61%</i>	<i>5%</i>	<i>26%</i>	<i>37%</i>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>251</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>270</b>
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	<i>57%</i>	<i>1%</i>	<i>18%</i>	<i>32%</i>
<b>Résultat d'exploitation S1 2016</b>	<b>185</b>	<b>(33)</b>	<b>26</b>	<b>177</b>
<i>Marge sur résultat d'exploitation S1 2016</i>	<i>57%</i>	<i>(14)%</i>	<i>28%</i>	<i>27%</i>

Sur le plan opérationnel, les **marges sur excédent brut d'exploitation et de résultat d'exploitation des hôtels managés et franchisés** sont stables, respectivement à 61% et 57%.

Le **Fonds Sales, Marketing & Digital**, qui voit les dépenses digitales décroître conformément au plan, est proche de l'équilibre, et affiche à présent une marge positive. Pour rappel, le Fonds Sales, Marketing et Digital est dédié à la mise en œuvre d'actions marketing et digitales menées par le Groupe au service exclusif des hôtels franchisés et managés qui le financent. Ce fonds a donc pour règle de dépenser chaque année la totalité des fonds reçus, et doit ainsi être à l'équilibre. Alors que le plan digital amorce en 2017 un ralentissement des dépenses engagées jusqu'en 2019, les dépenses digitales, qui doivent diminuer de moitié en 2017 pour représenter 21 millions d'euros au total, ont baissé de façon prononcée sur le premier semestre de 17 millions d'euros, limitant en conséquence la réduction de ces dépenses sur le second semestre à 4 millions d'euros.

Les **autres activités**, qui incluent notamment Strata et les activités de timeshare en Australie, les achats et les services techniques de Raffles Fairmont et Swissôtel, ont vu leur marge se réduire du fait de la consolidation de la société FRHI.

## 3.2. NOUVELLES ACTIVITES

Ce pôle regroupe les **nouvelles activités** développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe, précédemment intégrées dans HotelServices, et qui sont désormais présentées distinctement :

- **Services digitaux aux hôteliers indépendants** : cette activité réalisée aujourd'hui par Fastbooking consiste à proposer aux hôteliers indépendants des solutions digitales favorisant le développement de leurs ventes directes. L'acquisition d'Availpro permet de compléter les produits et services proposés aux hôteliers, et de créer le leader européen des services digitaux pour l'hôtellerie indépendante.
- **Location de résidences privées de luxe**, qui comprend onefinestay et dont l'offre sera complétée grâce à l'acquisition de Travel Keys, 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 au sein du Groupe.

### 3.2.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

Les **nouvelles activités** (conciergerie, location de résidences privées et services digitaux aux hôteliers indépendants) présentent à fin juin 2017 un chiffre d'affaires en hausse de 16,4% à pcc, s'établissant à 43 millions d'euros contre 13 millions d'euros à fin juin 2016.

<i>en millions d'euros</i>	<b>S1 2016</b>	<b>S1 2017</b>
Chiffre d'affaires	13	43
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>(10)</b>	<b>(14)</b>
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	<i>(74,8)%</i>	<i>(31,5)%</i>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(10)</b>	<b>(17)</b>
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	<i>(77,5)%</i>	<i>(39,4)%</i>

- Le **chiffre d'affaires du pôle de locations de résidences privées de luxe** bénéficie déjà de 13 nouvelles ouvertures de onefinestay au premier semestre, 16 étant attendues sur l'année 2017. Au 30 juin 2017, onefinestay a généré un chiffre d'affaires de 7 millions d'euros.
- Le **chiffre d'affaires de Fastbooking** s'est accru de 19% à périmètre et change constants grâce à une croissance continue de la demande de services digitaux. L'association d'**Availpro** et de Fastbooking permettra d'enrichir et accroître significativement l'activité de ce pôle BtoB dans les prochaines années.
- **John Paul** a généré un **chiffre d'affaires** stable de 18 millions d'euros au 30 juin 2017. Prenant désormais en charge le Customer Care du Groupe AccorHotels, et supervisant dans le même temps le projet AccorLocal, actuellement en test dans 80 hôtels à Paris et en province, l'activité de ce pôle devrait également s'accroître sensiblement dès les mois.

### 3.2.2. RESULTAT D'EXPLOITATION

Les performances des **nouvelles activités** sont en ligne avec le plan, présentant des marges négatives qui vont progressivement s'améliorer et devenir positives grâce aux effets d'échelle et à la mise en place des synergies. Au 30 juin 2017, les **nouvelles activités** affichent une **perte d'exploitation** de 17 millions d'euros et une **marge sur résultat d'exploitation** négative de 39,4% à fin juin 2017, contre -77,5% à fin juin 2016.

Les acquisitions opérées sur le premier semestre 2017 sont toutes profitables et devraient contribuer rapidement à la croissance du pôle dès le second semestre.

### 3.3. ACTIFS HOTELIERS

Le pôle des **actifs hôteliers** correspond au métier de propriétaire exploitant et ce, quel que soit le mode de détention (hôtels en propriété et en location). L'activité regroupe les hôtels exploités en Europe de l'Est et certains hôtels, notamment au Brésil, exploités en contrats de location variables sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation (périmètre des actifs hôteliers non apportés à AccorInvest).

Son modèle économique est centré sur l'amélioration du rendement des actifs et l'optimisation du bilan. Il regroupe les activités de gestion de portefeuille d'actifs, de conception, construction, rénovation et maintenance des hôtels.

Au 30 juin 2017, le pôle comprend 157 hôtels représentant 31 000 chambres.

### 3.3.1. CHIFFRE D’AFFAIRES

Le **chiffre d’affaires des actifs hôteliers** détenus par le Groupe, essentiellement en Europe centrale et en location variable au Brésil, progresse de 4,6%, soutenu par un **RevPAR** en croissance de 7,3% à données comparables.

<i>en millions d’euros</i>	<b>S 1 2016</b>	<b>S 1 2017</b>
Chiffre d’affaires	280	297
<b>Excédent brut d’exploitation</b>	<b>32</b>	<b>40</b>
<i>Marge sur excédent brut d’exploitation</i>	11,4%	13,4%
<b>Résultat d’exploitation</b>	<b>11</b>	<b>17</b>
<i>Marge sur résultat d’exploitation</i>	3,9%	5,6%

Cette bonne performance globale recouvre néanmoins une situation contrastée entre l’Europe Centrale, où Orbis (filiale cotée de AccorHotels en Pologne détenant des hôtels en location et propriété) affiche de très solides performances grâce au développement extrêmement dynamique de la zone, et le Brésil, où l’activité est très affectée par la crise socio-économique que traverse le pays.

### 3.3.2. RESULTAT D’EXPLOITATION

Corrélés aux bons niveaux d’activité en Europe Centrale, le **résultat d’exploitation des actifs hôteliers** s’établit à 17 millions d’euros à fin juin 2017, contre 11 millions d’euros à fin juin 2016. La **marge sur résultat d’exploitation** augmente sur le premier semestre de 1,7 point, à 5,6%.

## 4. Objectif de résultat d’exploitation pour 2017

Sur la base des éléments suivants :

- une activité solide dans la quasi-totalité des marchés,
- un développement soutenu, avec 23 000 chambres au premier semestre, et plus de 40 000 chambres prévues sur l’année en croissance organique,
- l’intégration en cours des acquisitions récentes, avec notamment les fortes synergies réalisées dans le segment Luxe,
- la forte montée en régime des nouvelles initiatives,

Le Groupe prévoit pour l’année 2017 un **résultat d’exploitation compris entre 460 millions d’euros et 480 millions d’euros**.

## 5. Parc et projets hôteliers au 30 juin 2017

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

Le Groupe a procédé, au cours du premier semestre 2017, à l'ouverture de 115 hôtels, pour un total de 22 664 chambres. Par ailleurs, 69 hôtels ont été fermés sur la période, pour un total de 8 658 chambres.

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

Au 30 juin 2017	Management		Franchise		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	360	102 973	111	19 968	56	13 968	527	136 909
Milieu de gamme	394	75 572	582	65 898	322	56 428	1298	197 898
Economique	22	2 935	11	1310	2	106	2 335	257 974
Sans marque	336	56 122	1 245	105 478	754	96 374	35	4 351
<b>Total</b>	<b>1 112</b>	<b>237 602</b>	<b>1 949</b>	<b>192 654</b>	<b>1 134</b>	<b>166 876</b>	<b>4 195</b>	<b>597 132</b>
<b>Total en %</b>	<b>26,5%</b>	<b>39,8%</b>	<b>46,5%</b>	<b>32,3%</b>	<b>27,0%</b>	<b>27,9%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

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

Au 30 juin 2017	Management		Franchise		Actifs hôteliers (Propriétés/locations)		Total	
	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres
France & Suisse	136	17 455	118	84 657	439	52 677	1 693	154 789
Europe	123	21 064	496	60 970	540	84 443	1 159	166 477
Afrique / Moyen-Orient	158	38 995	20	3 588	17	3 115	195	45 698
Asie Pacifique	528	120 250	219	30 567	30	6 368	777	157 185
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	62	23 146	10	2 304	11	2 038	83	27 488
Amérique du Sud	105	16 692	86	10 568	97	18 235	288	45 495
<b>Total</b>	<b>1 112</b>	<b>237 602</b>	<b>1 949</b>	<b>192 654</b>	<b>1 134</b>	<b>166 876</b>	<b>4 195</b>	<b>597 132</b>
<b>Total en %</b>	<b>26,5%</b>	<b>39,8%</b>	<b>46,5%</b>	<b>32,3%</b>	<b>27,0%</b>	<b>27,9%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

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

Au 30 juin 2017	France	Europe	Afrique Moyen- Orient	Asie Pacifique	Amérique du Nord, Centrale et C araïbes	Amérique du Sud	Total
Luxe et haut de gamme	8 969	21 768	22 088	57 544	21 998	4 542	136 909
Milieu de gamme	46 911	70 666	11 884	52 888	2 937	12 612	197 898
Economique	98 693	73 951	10 615	44 199	2 230	28 286	257 974
Sans marque	216	92	1 111	2 554	323	55	4 351
<b>Total</b>	<b>154 789</b>	<b>166 477</b>	<b>45 698</b>	<b>157 185</b>	<b>27 488</b>	<b>45 495</b>	<b>597 132</b>
<b>Total en %</b>	<b>25,9%</b>	<b>27,9%</b>	<b>7,7%</b>	<b>26,3%</b>	<b>4,6%</b>	<b>7,6%</b>	<b>100,0%</b>

### 5.4. Projets hôteliers en cours

Au 30 juin 2017, le pipeline du Groupe s'élève à 910 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 :

Au 30 juin 2017	Management		Franchise		Actifs hôteliers (Propriétés/locations)		Total	
	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres
<b>Total</b>	<b>534</b>	<b>117 469</b>	<b>317</b>	<b>39 087</b>	<b>59</b>	<b>10 522</b>	<b>910</b>	<b>167 078</b>

## 6. Faits marquants du premier semestre 2017

---

Le 16 janvier 2017, AccorHotels a communiqué une valorisation actualisée du projet booster, correspondant à la quasi-totalité du parc en propriété et location d'HotelInvest, à l'exception d'Orbis, pour un montant de 6,6 milliards d'euros au 31 décembre 2016. Cette valorisation, réalisée par des experts indépendants (Jones Lang LaSalle, Cushman & Wakefield et BNP Paribas Real Estate) ressort en augmentation par rapport à la valeur projetée à fin 2016 communiquée le 5 octobre 2016, qui atteignait 6,5 milliards d'euros.

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

Le 31 janvier 2017, Colony Capital a déclaré avoir vendu l'intégralité de sa participation dans AccorHotels, soit 10 395 214 actions, et ne détient par conséquent plus aucun droit de vote. Le Concert liant les sociétés Colony Capital et Eurazeo a donc pris fin à cette date. Après cette opération, Eurazeo conserve une participation dans Accor de 4,28 %, représentant 7,71 % des droits de vote.

Le 5 février 2017, AccorHotels est entré en négociations exclusives pour acquérir 100 % de Travel Keys, un des leaders mondiaux de la location de résidences privées de luxe, afin de consolider son leadership sur le marché de la location privée de luxe. La combinaison de Travel Keys avec onefinestay et Squarebreak permettra à AccorHotels de proposer à ses clients une offre unique de l'ordre de 8 500 adresses sur le segment des résidences privées d'exception, avec une offre minutieusement sélectionnée aussi bien sur des destinations de vacances que sur des destinations urbaines. La finalisation de la transaction devrait avoir lieu courant du 2e trimestre 2017.

Le 21 février 2017, AccorHotels a annoncé la nomination de Nicolas Sarkozy en qualité d'Administrateur indépendant en remplacement de Nadra Moussalem. Au sein du Conseil d'administration, Nicolas Sarkozy présidera le futur Comité Stratégie Internationale en vue d'accélérer la stratégie d'expansion du Groupe et du portefeuille de ses marques à l'international.

Le 27 février 2017, AccorHotels a annoncé la nomination de Maud Bailly en tant que Chief Digital Officer. En charge des portefeuilles Digital, Distribution, Ventes et Systèmes d'information, elle prendra ses fonctions le 3 avril 2017 et sera membre du Comité exécutif.

Le 2 mars 2017, AccorHotels a annoncé avoir consolidé son leadership au Brésil avec l'intégration de 26 nouveaux hôtels (environ 4 400 chambres), composés d'établissements économiques et milieu et haut de gamme situés sur les principaux marchés hôteliers du pays. Très complémentaire du réseau actuel de AccorHotels au Brésil, ce portefeuille, détenu ou géré par le groupe Brazil Hospitality Group (BHG), troisième plus grand groupe hôtelier brésilien, permet de renforcer le leadership de AccorHotels sur l'ensemble des segments du marché. Acquis pour un montant de 200 MR\$, soit 60 millions d'euros, ces hôtels feront l'objet d'importants travaux de rénovation et de repositionnement, et passeront progressivement sous enseignes AccorHotels d'ici fin 2019, sous contrat de gestion longue durée. Cette opération apporte au Groupe des hôtels emblématiques qui lui permettront d'accroître significativement la notoriété de ses marques sur tous les segments du marché brésilien.

Le 6 mars 2017, AccorHotels a annoncé avoir conclu avec Rixos Hotels un partenariat stratégique renforçant sa présence sur le marché du luxe et lui permettant de devenir l'un des principaux opérateurs de resorts dans un marché en pleine expansion. Rixos Hotels est l'un des opérateurs de resorts à la plus forte croissance au monde dans la zone EMEA, avec une forte présence en Turquie, aux Emirats Arabes Unis, en Egypte, en Russie et en Europe. AccorHotels et Rixos Hotels développeront et géreront conjointement les resorts et hôtels de la marque Rixos dans le monde entier. AccorHotels intégrera à son réseau 15 hôtels emblématiques, qui se caractérisent par d'excellentes performances et sont idéalement implantés sur les marchés des resorts haut de gamme. Cinq hôtels de centre-ville passeront sous enseignes AccorHotels qui en assurera également la gestion. À ce portefeuille, Rixos ajoutera très rapidement un deuxième hôtel situé à Dubaï, ainsi que deux autres d'ici la fin de l'année 2018, situés respectivement à Abu Dhabi et aux Maldives, témoignant de l'expansion de la marque Rixos sur ce marché clé des resorts. À l'issue de l'opération, le Groupe détiendra une participation de 50% dans la nouvelle structure.

Le 8 mars 2017, AccorHotels a annoncé vouloir donner un nouvel élan à la marque hotelF1 en France en procédant aux cessions et restructurations de deux portefeuilles comptant respectivement 62 et 102 hôtelF1. Soumise actuellement à la consultation des instances représentatives du personnel, le Groupe prévoit de

céder 62 hôtels, composés de 7 hôtels en propriété et 55 hôtels en location détenus par la société Silverstone, au Groupe SNI (Groupe Caisse des dépôts et consignations). Dans le même temps, HotellInvest devrait devenir l'actionnaire majoritaire de la structure détenant 102 actifs hotelF1 non cédés. Cette opération sera réalisée via une augmentation de capital de 51 millions d'euros en contrepartie d'un programme de rénovation d'hôtels qui sera mené sur 3 ans, et permettra de financer un plan de relance ambitieux de la marque.

Le 21 mars 2017, AccorHotels a annoncé la nomination de Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani en qualité d'Administrateur au sein du Conseil, en remplacement de Monsieur Ali Bouzarif.

Le 27 mars 2017, AccorHotels, Edmond de Rothschild Investment Partners et le Management de Potel & Chabot ont annoncé être entrés en négociations exclusives avec les actionnaires du Groupe Potel & Chabot. AccorHotels détient 40% du Groupe dont la marque, iconique, bénéficie d'une position inégalée en France et d'un potentiel de croissance considérable à l'international.

Le 31 mars 2017, AccorHotels a annoncé l'acquisition de la société VeryChic, plateforme digitale de ventes privées d'hôtels et appartements, croisières, séjours et packages de luxe.

Le 5 avril 2017, AccorHotels a annoncé l'acquisition d'Availpro, l'un des principaux fournisseurs européens de solutions digitales, créant avec Fastbooking le leader européen des services digitaux pour l'hôtellerie indépendante.

Le 15 mai 2017, AccorHotels et le FCDE (Fonds de Consolidation et de Développement des Entreprises) ont annoncé être entrés en négociations exclusives en vue de la cession de 100% de la participation minoritaire du FCDE au sein du Groupe NOCTIS, représentant 31% de son capital.

Le 30 juin 2017, l'Assemblée Générale Extraordinaire de AccorHotels a approuvé à 99,67% l'Apport d'actifs détenus par Accor SA dans la Société AccorInvest SAS.

## 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 2016.

## 8. Principales transactions avec les parties liées

---

Les principales transactions entre parties liées sont détaillées dans la Note 18 des comptes consolidés semestriels.

## 9. Evénements postérieurs à la clôture

---

Le 25 juillet 2017, AccorHotels a annoncé l'acquisition à 50% de la société Nextdoor en partenariat avec Bouygues Immobilier dans le domaine de l'immobilier d'entreprise. Créée en décembre 2014 par Bouygues Immobilier pour répondre aux nouvelles exigences des entreprises (plus de flexibilité et de digitalisation, meilleure qualité de vie au travail, solution au nomadisme professionnel et la recherche de collaborations nouvelles), ce partenariat a pour objectif d'accélérer le développement de Nextdoor en France et en Europe.

Le 26 juillet 2017, AccorHotels a annoncé l'acquisition à 100% de la société Squarebreak, entreprise française leader de la location de villas qu'elle détenait à 49 % depuis février 2016. L'opération prendra effet au cours des prochaines semaines.

Le 26 juillet 2017, AccorHotels a annoncé le regroupement de Travel Keys, de Squarebreak et de onefinestay, en vue de faire passer ces trois marques sous enseigne onefinestay d'ici la fin de l'année 2017. L'intégration de ces trois plateformes hôtelières innovantes permettra aux clients de onefinestay d'accéder à plus de 10 000 des plus belles résidences au monde, tout en bénéficiant de services d'hôtellerie et de conciergerie professionnels.

# Comptes consolidés semestriels 2017

## Sommaire

- Compte de résultat consolidé p. 38
- Etat du résultat global consolidé p. 39
- Etat de la situation financière p. 40
- Tableau de flux de trésorerie p. 42
- Variations des capitaux propres consolidés p. 43
- Notes annexes aux comptes consolidés résumés p. 45

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées dans les comptes consolidés et annexes aux comptes consolidés sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

## ➤ Compte de résultat consolidé

En millions d'euros	Notes	1er semestre 2016 (*)	1er semestre 2017
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES OPERATIONNEL</b>	4	<b>691</b>	<b>922</b>
Charges d'exploitation	5	(455)	(566)
<b>RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>236</b>	<b>356</b>
Loyers	5	(49)	(53)
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	4	<b>187</b>	<b>303</b>
Amortissements et provisions		(52)	(77)
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	4	<b>134</b>	<b>226</b>
Résultat financier	6	(93)	(40)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence		(1)	13
<b>RESULTAT AVANT IMPOT ET ELEMENTS NON RECURRENTS DONT RESULTAT FINANCIER</b>		<b>40</b>	<b>200</b>
Produits et charges non récurrents	7	19	(58)
<b>RESULTAT OPERATIONNEL AVANT IMPOT DONT RESULTAT FINANCIER</b>		<b>59</b>	<b>141</b>
Impôts	8	(20)	39
<b>RESULTAT NET DES ACTIVITES POURSUIVIES</b>		<b>39</b>	<b>181</b>
Résultat Net des activités non poursuivies		46	(86)
<b>RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>		<b>84</b>	<b>95</b>
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités poursuivies		30	165
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités non poursuivies		44	(88)
<b>Résultat Net Part du Groupe</b>		<b>74</b>	<b>77</b>
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités poursuivies		9	15
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités non poursuivies		1	3
<b>Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires</b>		<b>10</b>	<b>18</b>
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	12	235 931	285 593
<b>RESULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION (en euros)</b>		<b>0,16</b>	<b>0,14</b>
Résultat net dilué par action (en euros)	12	0,16	0,14
Résultat Net Part du Groupe par action des activités poursuivies (en euros)		<b>(0,03)</b>	<b>0,45</b>
Résultat Net dilué Part du Groupe par action des activités poursuivies (en euros)		<b>(0,03)</b>	<b>0,45</b>
Résultat Net Part du Groupe par action des activités non poursuivies (en euros)		<b>0,19</b>	<b>(0,31)</b>
Résultat Net dilué Part du Groupe par action des activités non poursuivies (en euros)		<b>0,19</b>	<b>(0,31)</b>

(\*) En application de la norme IFRS 5, les Etats Financiers au 30 Juin 2016 ont été retraités par rapport aux données publiées l'année précédente. Les impacts de ces retraitements sont présentés en Note 20.

## ► Etat du résultat global consolidé

En millions d'euros	Notes	1er semestre 2016 (*)	1er semestre 2017
<b>RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>		<b>84</b>	<b>95</b>
Différences de conversion		(55)	(267)
Partie efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture		(12)	(0)
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente		(12)	5
Eléments recyclables relatifs aux activités non poursuivies	3	(16)	(5)
<b><i>Eléments recyclables ultérieurement en résultat</i></b>		<b>(95)</b>	<b>(267)</b>
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies		2	(0)
Eléments non recyclables relatifs aux activités non poursuivies	3	(11)	-
<b><i>Eléments non recyclables en résultat</i></b>		<b>(9)</b>	<b>(0)</b>
<b>Eléments du résultat global après impôt</b>	<b>8</b>	<b>(104)</b>	<b>(268)</b>
<b>RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE</b>		<b>(19)</b>	<b>(173)</b>
<b>Résultat global consolidé Part du Groupe</b>		<b>(18)</b>	<b>(192)</b>
Résultat global consolidé Part des Intérêts Minoritaires		(1)	20

(\*) En application de la norme IFRS 5, les Etats Financiers au 30 Juin 2016 ont été retraités par rapport aux données publiées l'année précédente. Les impacts de ces retraitements sont présentés en Note 20.

## ► Etat de la situation financière

### Actif

ACTIF En millions d'euros	Notes	31 Déc. 2016	30 Juin 2017
ECARTS D'ACQUISITION	9	1 496	1 549
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	10	2 401	2 294
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	10	562	658
Prêts long terme		77	56
Titres mis en équivalence	11	596	728
Actifs financiers non courants		171	100
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>		<b>844</b>	<b>884</b>
Actifs d'impôts différés		233	204
Autres actifs non courants		9	9
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>5 545</b>	<b>5 598</b>
Stocks	15	8	10
Clients	15	374	408
Autres tiers	15	252	296
Créances sur cessions d'actifs à court terme	13	24	11
Prêts à court terme	13	19	17
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13	1 184	754
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>1 861</b>	<b>1 496</b>
Actifs destinés à être cédés	3	4 457	4 732
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>11 864</b>	<b>11 827</b>

## Passif

PASSIF En millions d'euros	Notes	31 Déc. 2016	30 Juin 2017
Capital		854	868
Primes et réserves		3 651	3 442
Résultat de l'exercice		265	77
<b>Capitaux propres part Groupe attribuable aux actionnaires ordinaires</b>		<b>4 771</b>	<b>4 387</b>
Titres subordonnés à durée indéterminée		887	887
<b>CAPITAUX PROPRES PART GROUPE</b>		<b>5 658</b>	<b>5 274</b>
Intérêts minoritaires		267	244
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	12	<b>5 925</b>	<b>5 517</b>
Autres dettes financières à long terme	13	2 175	2 776
Passifs d'impôts différés		599	549
Provisions à caractère non courant	14	133	126
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>		<b>2 907</b>	<b>3 452</b>
Fournisseurs	15	384	377
Autres tiers et impôt société	15	587	644
Provisions à caractère courant	14	151	122
Dettes financières à court terme	13	681	317
Banques et dérivés passif	13	51	43
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>		<b>1 855</b>	<b>1 504</b>
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	3	1 177	1 354
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>11 864</b>	<b>11 827</b>

## ➤ Tableau de flux de trésorerie

En millions d'euros	Notes	1er semestre 2016 (*)	1er semestre 2017
+ Excédent Brut d'Exploitation	4	187	303
+ Coût de endettement financier net	6	(35)	(45)
+ Impôts sur les sociétés payés		(49)	(23)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE		10	9
- Annulation des provisions financières et impôts non récurrents		4	4
+ Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence		2	5
+ Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante des activités non poursuivies		202	198
<b>= Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante</b>		<b>320</b>	<b>452</b>
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	15	9	(64)
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant des activités non poursuivies	15	(97)	132
<b>= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles</b>		<b>232</b>	<b>520</b>
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(120)	(74)
+ Éléments non courants des activités non poursuivies		(20)	(28)
<b>= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)</b>		<b>92</b>	<b>418</b>
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	16	(40)	(43)
- Décaissements liés à des Investissements de développement	16	(399)	(271)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		91	10
+ Flux de Trésorerie liés aux investissements / désinvestissements des activités non poursuivies		(247)	(563)
<b>= Flux de Trésorerie liés aux investissements / désinvestissements (B)</b>		<b>(595)</b>	<b>(867)</b>
+ Augmentation de capital		6	14
- Réduction de capital		-	(13)
- Dividendes payés		(176)	(162)
- Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée		(37)	(37)
- Remboursement de la dette long terme		(8)	(1)
+ Nouveaux emprunts long terme		93	609
<b>= Augmentation (Diminution) de la Dette Long Terme</b>		<b>85</b>	<b>608</b>
+ Variation des dettes financières court terme		(42)	(353)
+ Flux de Trésorerie des activités de financement des activités non poursuivies		(31)	(2)
<b>= Flux de Trésorerie des activités de financement (C)</b>		<b>(196)</b>	<b>55</b>
+ Différence de conversion (D)		21	(39)
+ Différence de conversion des activités non poursuivies (D)		(0)	30
<b>= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)</b>		<b>(680)</b>	<b>(403)</b>
- Trésorerie ouverture		2 944	1 133
- Retraitements de juste valeur sur trésorerie		(23)	-
- Variation de trésorerie des activités non poursuivies		1	(18)
+ Trésorerie clôture		2 242	711
<b>= Variation de trésorerie</b>		<b>(680)</b>	<b>(403)</b>

(\*) En application de la norme IFRS 5, les Etats Financiers au 30 Juin 2016 ont été retraités par rapport aux données publiées l'année précédente. Les impacts de ces retraitements sont présentés en Note 20.

## ➤ Variations des capitaux propres consolidés

En millions d'euros	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Différence de conversion	Réserves de juste valeur des instruments financiers	Réserves liées aux gains et pertes actuariels	Réserves liées aux avantages au personnel	Réserves et résultats	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
<b>1er janvier 2016</b>	<b>235 352 425</b>	<b>706</b>	<b>1 254</b>	<b>(40)</b>	<b>4</b>	<b>(68)</b>	<b>185</b>	<b>1 720</b>	<b>3 762</b>	<b>225</b>	<b>3 987</b>
Variation de capital											
- Attribution d'actions sous conditions de performance	416 910	1	-	-	-	-	-	(1)	-	-	-
- Levée d'options de souscriptions d'actions	137 998	0	3	-	-	-	-	-	3	-	3
- Annulation d'actions propres	-	0	1	-	-	-	-	-	2	-	2
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	-	-	-	(37)	(37)	-	(37)
Dividendes distribués en numéraire	2 048 461	6	65	-	-	-	-	(235)	(164)	(13)	(177)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	7	-	7	-	7
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)	9	7
Autres éléments du résultat global	-	-	(89)	(60)	(24)	(9)	-	89	(93)	(11)	(104)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	74	74	10	84
<b>Résultat net et autres éléments du résultat global</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(89)</b>	<b>(60)</b>	<b>(24)</b>	<b>(9)</b>	<b>-</b>	<b>164</b>	<b>(18)</b>	<b>(1)</b>	<b>(19)</b>
<b>30 Juin 2016</b>	<b>237 955 794</b>	<b>714</b>	<b>1 235</b>	<b>(100)</b>	<b>(19)</b>	<b>(76)</b>	<b>193</b>	<b>1 608</b>	<b>3 553</b>	<b>220</b>	<b>3 773</b>
<b>1er janvier 2017</b>	<b>284 767 670</b>	<b>854</b>	<b>2 823</b>	<b>108</b>	<b>(7)</b>	<b>(88)</b>	<b>199</b>	<b>1 769</b>	<b>5 658</b>	<b>267</b>	<b>5 925</b>
Variation de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(14)	(14)
- Attribution d'actions sous conditions de performance	41 695	0	-	-	-	-	-	(0)	-	-	-
- Levée d'options de souscriptions d'actions	477 225	1	10	-	-	-	-	-	12	-	12
- Annulation d'actions propres	-	0	(1)	-	-	-	-	-	(1)	-	(1)
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	-	-	-	(37)	(37)	-	(37)
Dividendes distribués	3 975 968	12	136	-	-	-	-	(299)	(152)	(14)	(166)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	5	-	5	-	5
Variations de périmètre	-	-	-	0	-	(0)	-	(19)	(19)	(16)	(36)
Autres éléments du résultat global	-	-	(309)	(274)	5	(0)	-	309	(270)	2	(268)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	77	77	18	95
<b>Résultat net et autres éléments du résultat global</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(309)</b>	<b>(274)</b>	<b>5</b>	<b>(0)</b>	<b>-</b>	<b>386</b>	<b>(192)</b>	<b>20</b>	<b>(173)</b>
<b>30 Juin 2017</b>	<b>289 262 558</b>	<b>868</b>	<b>2 659</b>	<b>(166)</b>	<b>(3)</b>	<b>(88)</b>	<b>205</b>	<b>1 799</b>	<b>5 274</b>	<b>244</b>	<b>5 517</b>

## Notes annexes aux comptes consolidés semestriels résumés

NOTE 1. PRINCIPAUX EVENEMENTS DE LA PERIODE	45
NOTE 2. PRINCIPES COMPTABLES	50
NOTE 3. ACTIFS DESTINES A ETRE CEDES ET ACTIVITES NON POURSUIVIES	53
NOTE 4. SEGMENTS OPERATIONNELS	57
NOTE 5. CHARGES D'EXPLOITATION	64
NOTE 6. RESULTAT FINANCIER	65
NOTE 7. PRODUITS ET CHARGES NON RECURRENTS	66
NOTE 8. IMPOTS SUR LES BENEFICES	67
NOTE 9. ECARTS D'ACQUISITION	68
NOTE 10. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	69
NOTE 11. PARTICIPATION DANS LES ENTREPRISES ASSOCIEES ET CO-ENTREPRISES.	70
NOTE 12. CAPITAUX PROPRES	71
NOTE 13. DETTES FINANCIERES ET INSTRUMENTS FINANCIERS	74
NOTE 14. PROVISIONS	76
NOTE 15. BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	77
NOTE 16. INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS ET DE DEVELOPPEMENT	78
NOTE 17. LITIGES ET ENGAGEMENTS HORS BILAN	79
NOTE 18. PARTIES LIEES	80
NOTE 19. EVENEMENTS POST CLOTURE	80
NOTE 20. RETRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPARATIVE	81

## ► Notes annexes aux comptes consolidés résumés

Les comptes consolidés résumés du Groupe AccorHotels au 30 Juin 2017 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 26 Juillet 2017.

### Note 1. Principaux événements de la période

---

#### A. Filialisation et projet de cession de AccorInvest

##### Présentation du projet

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

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

Début décembre 2016, AccorHotels a engagé un processus de négociations avec des investisseurs potentiels visant à céder une part majoritaire du capital du nouvel ensemble. A l'issue de l'opération, le Groupe deviendrait actionnaire minoritaire de ce nouvel ensemble tout en maintenant des relations d'affaires avec ce dernier. AccorHotels demeurerait le gestionnaire privilégié des hôtels exploités par le nouvel ensemble et resterait propriétaire des marques, dont l'usage serait concédé aux hôtels dans le cadre de contrats de gestion.

##### Mise en œuvre de la filialisation

La mise en œuvre des opérations de restructurations internes initiée à fin 2016 s'est poursuivie sur le premier semestre 2017 afin de séparer juridiquement les activités de HotelInvest des activités HotelServices dans 26 pays et de les apporter à l'entité holding Accor Hotels Luxembourg, société anonyme de droit luxembourgeois, renommée AccorInvest Group.

Le périmètre apporté comprend l'ensemble des hôtels exploités par HotelInvest, à l'exception de ceux exploités en Europe de l'Est et de certains hôtels, notamment au Brésil, exploités en contrat de location variable sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation, considérés comme non compatibles avec la stratégie de propriétaire exploitant, soit un total d'environ 940 hôtels répartis dans 26 pays.

En France, Accor SA a apporté sa branche complète d'activité HotelInvest en Europe Continentale par voie d'apport partiel d'actifs soumis au régime des scissions à l'entité AccorInvest SAS, dont les titres ont été apportés à AccorInvest Group. Au préalable, les instances représentatives du personnel de Accor SA ont été informées et consultées ; elles ont donné leur avis en date du 12 avril 2017 pour le Comité central d'entreprise et le 22 mars 2017 pour les CHSCT.

Le 18 mai 2017, le Conseil d'Administration a autorisé la mise en œuvre de la filialisation de l'activité HotelInvest et la signature du Traité d'apport partiel d'actifs entre Accor SA et AccorInvest SAS.

Le 13 juin 2017, les Assemblées générales des porteurs obligataires ont approuvé l'opération d'apport partiel d'actifs en vue de la cession de AccorInvest. Les conditions de la dette obligataire du Groupe seront donc maintenues à l'issue de la cession.

Le 30 juin 2017, l'Assemblée des actionnaires réunis en assemblée extraordinaire a approuvé le Traité d'apport partiel d'actifs dont les termes ont été arrêtés par le Conseil d'Administration, sur la base des rapports sur la valeur de l'apport partiel d'actifs et sur sa rémunération, préparés par les commissaires à la scission désignés par ordonnance du Président du Tribunal de commerce d'Evry.

A cette date, l'ensemble des opérations de filialisation est finalisé. AccorInvest Group détient l'ensemble des actifs HotelInvest du périmètre apporté en Europe Continentale via sa filiale française AccorInvest SAS ainsi que les autres actifs HotelInvest du périmètre en Afrique, Amérique latine et du Sud, Australie, Japon, Singapour et Royaume-Uni via diverses filiales.

### Traitement comptable

Au 31 décembre 2016, les actifs et passifs de AccorInvest avaient été classés en actifs destinés à être cédés, en application de la norme IFRS 5. AccorHotels considère que l'opération de cession envisagée conduira à une perte de contrôle de AccorInvest, en application des dispositions de la norme IFRS 10. A l'issue de l'opération, les droits qui seront détenus par le Groupe (droits de vote conservés cumulés aux droits résultants des documents contractuels régissant les futures relations entre les parties, pacte d'actionnaires et contrats de gestion des hôtels) ne lui permettront pas d'en diriger unilatéralement les activités pertinentes, à savoir l'exploitation hôtelière et la politique de gestion patrimoniale. Lors de sa réalisation, l'opération de cession aboutira à la décomptabilisation des actifs et passifs de AccorInvest et à la comptabilisation d'une ligne de titres mis en équivalence, à hauteur de la participation résiduelle détenue.

Au 30 juin 2017, le classement en actifs destinés à être cédés a été maintenu. La filialisation d'AccorInvest a été validée par les organes de gouvernance du Groupe (Conseil d'administration et Assemblée générale des actionnaires), les porteurs obligataires et les instances représentatives du personnel. Par ailleurs, les discussions avec les investisseurs potentiels se sont poursuivies au cours du premier semestre. Le Groupe prévoit de finaliser l'opération de cession de AccorInvest d'ici la fin de l'année 2017.

S'agissant d'une cession d'actifs significatifs, Accor SA devra consulter l'assemblée de ses actionnaires préalablement à la réalisation de l'opération. La probabilité d'obtention de cette approbation est jugée forte par la Direction du Groupe.

Dans les comptes consolidés semestriels résumés, l'activité de AccorInvest est présentée distinctement en application des dispositions de la norme IFRS 5. Ainsi :

1. Les actifs destinés à la vente et les passifs associés sont présentés séparément des autres actifs et passifs sur des lignes spécifiques de l'état de la situation financière au 30 juin 2017 ;
2. Le résultat des activités non poursuivies réalisé sur le premier semestre 2017 est isolé sur une ligne distincte du compte de résultat intitulée « Résultat net des activités non poursuivies » et de l'état du résultat global, avec retraitement du premier semestre 2016 présenté en comparatif ;
3. Les flux de trésorerie nets liés à l'exploitation, aux investissements et au financement attribuables aux activités non poursuivies au cours du premier semestre 2017 sont présentés distinctement dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe, avec retraitement du premier semestre 2016 présenté en comparatif.

La note 3 présente un détail des actifs et passifs classés comme détenus en vue de la vente au 30 juin 2017 ainsi que la contribution de l'activité AccorInvest au résultat net et aux flux de trésorerie du Groupe sur les premiers semestres 2016 et 2017. La Note 20 détaille l'impact des retraitements effectués sur le compte de résultat et les flux de trésorerie de la période comparative en application des dispositions de la norme IFRS 5.

## B. Variations de périmètre

### B.1. Acquisitions

#### Acquisition de VeryChic

Le 31 mars 2017, AccorHotels a acquis 75% du capital et des droits de vote de la société VeryChic, plateforme digitale de ventes privées d'hôtels et appartements, croisières, séjours et packages de luxe. Créée en 2011, la société offre, via son site et son application mobile, plus de 4 000 ventes privées exclusives et à prix attractifs, tout au long de l'année, à une base de plus de 5 millions de membres. A travers cette transaction, AccorHotels souhaite développer son expertise dans la conception d'offres de ventes privées exceptionnelles et permettre à VeryChic d'accélérer son développement international pour en faire le leader mondial de son secteur.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 31 mars 2017. Le prix d'acquisition s'élève à 22 millions d'euros, comprenant un complément de prix de 5 millions d'euros pouvant évoluer en fonction de l'atteinte de la performance attendue sur l'exercice 2017. L'écart d'acquisition provisoire s'établit à 21 millions d'euros ; son affectation sera réalisée dans le délai de 12 mois à compter de la date d'acquisition, comme préconisé par IFRS 3.

Les actionnaires vendeurs conservent 25% du capital de VeryChic ; ils bénéficient d'une option de vente de la totalité de leurs titres basée sur une formule, exerçable en deux tranches en 2019 et 2020. Cette option constitue pour AccorHotels une obligation d'achat d'intérêts minoritaires comptabilisée en dette pour un montant estimé de 9 millions d'euros dans l'état de la situation financière du groupe au 30 juin 2017.

#### Acquisition de Availpro

Le 5 avril 2017, AccorHotels a annoncé l'acquisition de 83,3% du capital et des droits de vote de la société Availpro. Créée en 2001, cette société, leader en France, se positionne parmi les principaux fournisseurs européens de solutions digitales, avec plus de 6 500 établissements clients. Après le rachat de Fastbooking en 2015, cette acquisition permettra au groupe de créer le leader européen de services digitaux à destination des hôteliers indépendants. En combinant l'expertise de ces deux sociétés, AccorHotels sera ainsi en mesure de proposer à ses clients une gamme de logiciels plus large, innovante et performante afin d'améliorer leur visibilité et augmenter leurs revenus.

Availpro est consolidée par intégration globale à compter du 5 avril 2017. Le prix d'acquisition s'élève à 24 millions d'euros, comprenant un complément de prix estimé à 2 millions d'euros, pouvant évoluer en fonction de l'atteinte de critères de performance. L'écart d'acquisition provisoire s'élève à 19 millions d'euros ; son affectation sera finalisée dans le délai de 12 mois à compter de la date d'acquisition.

AccorHotels s'est engagé à acquérir les titres restants en deux tranches, en avril 2018 et avril 2019, pour un montant total de 5 millions d'euros. Cet engagement d'achat donne lieu à la comptabilisation d'une dette sur intérêts minoritaires dans l'état de la situation financière au 30 juin 2017.

#### Acquisition de Travel Keys

Le 3 mai 2017, AccorHotels a finalisé l'acquisition de Travel Keys, un des leaders mondiaux de la location de résidences privées de luxe. Fondée en 1991, la société dispose d'un portefeuille de plus de 5 000 villas de luxe localisées dans plus de 100 destinations. Grâce à cette acquisition, AccorHotels va consolider son leadership sur le marché de la location privée. La combinaison de Travel Keys avec onefinestay permettra au Groupe de proposer à ses clients une offre unique d'adresses sur le segment des résidences privées d'exception.

Travel Keys est consolidée par intégration globale à compter du 3 mai 2017. Le prix d'acquisition s'élève à 7 millions d'euros, comprenant un complément de prix de 1 million d'euros pouvant évoluer en fonction de l'atteinte de la performance attendue sur l'exercice 2017. L'affectation du goodwill provisoire qui s'établit à 9 millions d'euros sera réalisée dans le délai de 12 mois prescrit par les normes comptables.

Ces trois acquisitions n'ont pas eu d'impact significatif sur le compte de résultat du premier semestre 2017. Il en aurait été de même si elles avaient été réalisées au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

## B.2. Autres opérations

Sur le premier semestre 2017, trois investissements ont été intégrés en mise en équivalence dans les comptes du Groupe pour un coût d'acquisition global de 67 millions d'euros.

### Partenariat stratégique avec Rixos Hotels & Resorts

Le 6 mars 2017, AccorHotels et Rixos Hotels ont annoncé la signature d'un partenariat stratégique illustrant la volonté de AccorHotels de renforcer sa présence sur le marché du luxe et du très haut de gamme, en mettant l'accent sur le développement du segment resort à l'international. Dans le cadre d'une joint-venture de long terme, les deux partenaires entendent collaborer, développer et gérer conjointement les resorts et hôtels de la marque Rixos dans le monde entier.

Le 14 juin 2017, AccorHotels a acquis 50% des titres de la joint-venture. Au travers de ce partenariat, AccorHotels intègre à son réseau 15 hôtels emblématiques, idéalement implantés sur les marchés des resorts haut de gamme en Turquie, Egypte, Emirats Arabes Unis, Russie et Europe. Dans le cadre de cette opération, Rixos prévoit également de faire passer cinq hôtels de centre-ville sous enseigne AccorHotels et d'en confier la gestion à ce dernier.

### Acquisition d'une participation dans Potel & Chabot

Le 17 mai 2017, AccorHotels a finalisé l'acquisition d'une prise de participation de 39,5% dans le groupe Potel & Chabot. A l'issue de négociations exclusives, le consortium composé de Edmond de Rothschild Investment Partners, AccorHotels et du management de Potel & Chabot a repris la totalité du capital du groupe. Cette opération offrira au groupe Potel & Chabot de nouvelles perspectives de développement.

Fondé en 1820, le groupe dispose d'un savoir-faire incomparable dans l'organisation de réception de prestige sur mesure. A travers ses deux marques, il est devenu l'acteur de référence sur les segments luxe (Potel & Chabot) et premium (Saint Clair le Traiteur).

AccorHotels dispose de deux membres au sein du Comité de surveillance de Potel & Chabot.

### Acquisition d'une participation dans Noctis

Le 6 juin 2017, AccorHotels a finalisé l'acquisition d'une prise de participation de 31% dans le groupe Noctis, par le rachat de la totalité des obligations convertibles détenues par le FCDE (Fonds de Consolidation et de Développement des Entreprises), qui ont été immédiatement converties en actions du groupe.

Acteur majeur de l'événementiel, de la restauration et du divertissement parisien, Noctis dispose d'un portefeuille d'actifs emblématiques et haut de gamme, en particulier sur le marché parisien, et organise plus de 3 000 événements chaque année. A travers cet investissement, AccorHotels souhaite renforcer son leadership au cœur de Paris, destination emblématique d'une clientèle internationale et locale, à la recherche de lieux inédits et exclusifs.

AccorHotels dispose de deux membres au sein du Conseil de surveillance de Noctis.

## C. Acquisition d'actifs hôteliers

AccorHotels a annoncé le rachat des murs de 5 hôtels stratégiques, situés à Budapest, pour un investissement total de 68 millions d'euros (comprenant le besoin en fonds de roulement acquis pour 2 millions d'euros). Ces hôtels étaient exploités au travers de contrats de locations fixes sous les enseignes Mercure, Ibis et Ibis Style. Ils représentent un total de 1 151 chambres sur un marché local diversifié en croissance rapide, avec une concurrence limitée dans le segment de 2 à 4 étoiles.

## **D. Placement obligataire**

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

## **E. Actionariat**

En date du 31 janvier 2017, Colony Capital a déclaré avoir vendu l'intégralité de sa participation dans AccorHotels, soit 13 774 992 actions. Ce dernier n'a plus de représentant au Conseil d'administration et ne détient, par conséquent, plus aucun droit de vote. Le Concert liant les sociétés Colony Capital et Eurazeo a donc pris fin à cette date. Eurazeo conserve une participation de 4,21%, représentant 7,85% des droits de vote.

Au 30 juin 2017, la société Jin Jiang est le premier actionnaire du groupe avec une participation de 12,36% du capital correspondant à 11,58% des droits de vote.

Depuis le 14 juillet 2016, Qatar Investment Authority (QIA) détient 10,20% du capital avec 9,55% des droits de vote et Kingdom Holding Company of Saudi Arabia (KHC) détient 5,70% du capital avec 5,34% des droits de vote.

## Note 2. Principes comptables

---

### Référentiel IFRS

Les comptes consolidés semestriels du Groupe AccorHotels sont établis conformément aux dispositions de la norme IAS 34 relative à l'information financière intermédiaire. S'agissant de comptes résumés, ils n'incluent pas toute l'information requise par le référentiel IFRS pour l'établissement de comptes consolidés annuels mais seulement les événements significatifs de la période. Ils doivent donc être lus en relation avec les comptes consolidés de l'exercice 2016, établis conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne au 31 Décembre 2016.

Les principes comptables retenus sont identiques à ceux appliqués pour l'exercice clos le 31 Décembre 2016, à l'exception des principes spécifiques aux arrêtés intermédiaires suivants :

1. 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.
2. 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 2016, 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 2017 ne présente pas de caractère saisonnier significatif.

A la date d'approbation des comptes consolidés semestriels résumés, il n'y a pas de nouvelle norme, amendement ou interprétation applicable obligatoirement aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> Janvier 2017. Les présents comptes sont donc conformes aux normes et interprétations IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne au 30 Juin 2017.

Le Groupe n'a pas appliqué de norme, amendement ou interprétation par anticipation.

Certains textes publiés par l'IASB, et applicables en 2017, n'ont pas encore été approuvés par l'Union Européenne :

- Amendement d'IAS 12 « Comptabilisation d'impôts différés sur moins-values non réalisées »
- Amendement d'IAS 7 « Variation des passifs issus des activités de financement »
- Amendement d'IFRS 12 « Clarification sur l'étendue des informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » (Améliorations annuelles des normes 2014-2016)

Le Groupe n'attend pas d'impact significatif au titre de l'application de ces textes sur ses comptes consolidés annuels.

## Futures normes, amendements de normes et interprétations

L'évaluation de l'impact des futures normes sur les états financiers consolidés du Groupe est le suivant :

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

<b>Norme</b>	<b>IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients</b>
<b>Nature du changement</b>	La norme IFRS 15 introduit un modèle unique de comptabilisation du revenu pour tous les types de transactions. Elle repose sur un principe général de reconnaissance du chiffre d'affaires lors du transfert de contrôle au client d'un bien ou d'un service. La norme autorise une application rétrospective complète ou simplifiée (sans retraitement de l'information comparative).
<b>Impact estimé</b>	L'analyse d'identification des impacts attendus de la première application de ce nouveau texte est toujours en cours. Toutefois, le groupe n'anticipe pas d'impact significatif sur ses comptes consolidés.
<b>Date d'adoption</b>	Application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018.

<b>Norme</b>	<b>IFRS 16 Contrats de location</b>
<b>Nature du changement</b>	<p>La norme IFRS 16 supprime la distinction entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement. Elle prévoit un principe de comptabilisation des contrats de location au bilan des preneurs, avec constatation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'un actif représentatif du droit d'utilisation de l'actif loué ; et</li> <li>- d'une dette au titre de l'obligation de paiements de loyers.</li> </ul> <p>Une exemption est prévue pour les contrats de courte durée et les contrats portants sur des actifs de faible valeur.</p>
<b>Impact estimé</b>	<p>L'évaluation des impacts de l'application de cette nouvelle norme est toujours en cours. Toutefois, compte tenu du projet de cession en cours de AccorInvest qui porte la quasi-totalité des contrats de location du patrimoine hôtelier (voir Note 1 pour plus de détails), le Groupe dans sa configuration future n'anticipe pas d'impact majeur sur ses comptes consolidés.</p> <p>Au 30 juin 2017, les engagements minimaux de loyers non actualisés du Groupe AccorHotels hors AccorInvest s'élèvent à 445 millions d'euros. Le Groupe n'a pas encore déterminé dans quelle mesure ces engagements pourront donner lieu à la constatation d'un actif et d'une dette dans l'état de la situation financière.</p>
<b>Date d'adoption</b>	Application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2019 (sous réserve de l'adoption par l'Union Européenne).

### Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par le Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que des informations données dans les annexes. Les hypothèses sur lesquelles se fondent les principales estimations sont de même nature que celles décrites au 31 décembre 2016. La direction du Groupe revoit ces estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. Par ailleurs, la direction du Groupe exerce son jugement pour définir le traitement comptable de certaines transactions lorsque les normes et interprétations en vigueur ne traitent pas de manière précise des problématiques comptables concernées.

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

Comme indiqué en Note 1, depuis le 31 décembre 2016, les actifs et passifs de AccorInvest sont classés en actifs destinés à être cédés en application de la norme IFRS 5. Ce classement a été maintenu au 30 juin 2017.

Les actifs et passifs de AccorInvest sont évalués, dans leur ensemble, au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur nette des frais de cession. A cette date, la comparaison entre ces deux éléments ne fait apparaître aucune perte de valeur.

Le résultat net des activités non poursuivies réalisé sur le premier semestre 2017 est présenté sur une seule ligne du compte de résultat, avec retraitement du premier semestre 2016 présenté en comparatif. De même, les flux de trésorerie attribuables aux activités non poursuivies sont présentés distinctement.

### 3.1. Actifs et passifs destinés à être cédés

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

En millions d'euros	31 Déc. 2016	30 Juin 2017
Actifs de AccorInvest	4 407	4 661
Autres actifs destinés à être cédés	50	71
<b>Total actifs destinés à être cédés</b>	<b>4 457</b>	<b>4 732</b>
Passifs de AccorInvest	(1 168)	(1 346)
Passifs relatifs aux autres actifs destinés à être cédés	(9)	(8)
<b>Total passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés</b>	<b>(1 177)</b>	<b>(1 354)</b>

La variation des Autres actifs destinés à être cédés sur le premier semestre 2017 correspond principalement à un Sofitel à Budapest nouvellement acquis pour 43 millions d'euros en vue de sa revente.

## Actifs et passifs de AccorInvest

En millions d'euros	31 Déc. 2016	30 Juin 2017
Ecarts d'acquisition	321	316
Immobilisations incorporelles	32	43
Immobilisations corporelles	3 119	3 305
Autres actifs non courants	167	179
<b>Actifs non courants</b>	<b>3 639</b>	<b>3 844</b>
Clients et autres actifs courants	476	499
Trésorerie et équivalents de trésorerie	292	318
<b>Actifs destinés à être cédés</b>	<b>4 407</b>	<b>4 661</b>
Dettes financières	133	142
Autres passifs non courants	148	177
<b>Passifs non courants</b>	<b>281</b>	<b>319</b>
Fournisseurs	368	328
Autres passifs courants	519	700
<b>Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés</b>	<b>1 168</b>	<b>1 346</b>

Au cours du premier semestre 2017, les immobilisations corporelles ont augmenté de 186 millions d'euros. Cette variation s'explique principalement par :

- Le rachat de murs d'un portefeuille de 15 hôtels en Australie exploités sous les marques Ibis et Ibis Budget pour 163 millions d'euros dans le cadre de l'accord signé avec le propriétaire, filiale exclusive de l'ADIA (Abu Dhabi Investment Authority) en vue de la restructuration d'un portefeuille de 30 hôtels,
- Une dépréciation des terrains d'un hôtel aux Bermudes acquis dans le cadre de l'acquisition du Groupe FRHI Hotels & Resorts reconnue pour 39 millions d'euros dans le cadre de la mise à jour de l'allocation du prix d'acquisition,
- Des investissements sur actifs existants sur 5 hôtels en location du groupe FRHI Hotels & Resorts pour 23 millions d'euros.

### 3.2. Activités non poursuivies

Les informations fournies ci-après détaillent la contribution de AccorInvest sur les principaux agrégats du Groupe. Elles excluent l'activité italienne de Service à bord des trains de jour maintenue en activité non poursuivie, compte tenu de la liquidation en cours de la société, et dont la contribution est non significative sur les périodes présentées.

#### Compte de résultat de AccorInvest

En millions d'euros	1er semestre 2016	1er semestre 2017
<b>Chiffre d'affaires opérationnel</b>	<b>1 908</b>	<b>1 963</b>
Charges d'exploitation	(1 380)	(1 431)
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>527</b>	<b>532</b>
Loyers	(309)	(314)
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>218</b>	<b>218</b>
Amortissements et provisions	(113)	0
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>105</b>	<b>218</b>
Autres produits et charges	(40)	(50)
Impôts	(19)	(253)
<b>Résultat net</b>	<b>46</b>	<b>(85)</b>

Sur le premier semestre 2017, le résultat net de AccorInvest comprend :

- des **charges d'exploitation** principalement composées de coûts de personnel pour 650 millions d'euros, stables par rapport au 1er semestre 2016 (631 millions d'euros),
- une charge de **loyer** de 314 millions d'euros,
- un arrêt des **amortissements** des actifs non courants, en application des dispositions de la norme IFRS 5, ayant généré un impact favorable sur le premier semestre 2017 de 122 millions d'euros,
- des **autres produits et charges** comprenant principalement :
  - Une charge liée au résultat financier et à la quote-part dans le résultat net de sociétés mises en équivalence pour 5 millions d'euros,
  - des charges de restructuration pour 32 millions d'euros essentiellement en France pour 30 millions d'euros,
  - des autres charges non récurrentes pour 13 millions d'euros.
- Une charge d'**impôt** comprenant, outre la charge d'impôt courante, l'imposition liée aux restructurations juridiques réalisées dans le cadre de la filialisation de AccorInvest pour 205 millions et l'effet négatif sur l'impôt lié à l'arrêt des amortissements pour 33 millions.

## Flux de trésorerie attribuables à AccorInvest

En millions d'euros	1er semestre 2016	1er semestre 2017
<b>Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante</b>	202	198
Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	(97)	132
Eléments non courants	(20)	(28)
<b>Flux de Trésorerie des activités opérationnelles (incluant les éléments non courants)</b>	<b>84</b>	<b>302</b>
Décaissements liés à des investissements sur actifs existants	(57)	(90)
Décaissements liés à des investissements de développement	(330)	(296)
Encaissements liés à des cessions d'actifs	140	(177)
<b>Flux de Trésorerie liés aux investissements / désinvestissements</b>	<b>(247)</b>	<b>(563)</b>
<b>Flux de Trésorerie des activités de financement</b>	<b>(31)</b>	<b>(2)</b>
Écarts de conversion	(0)	30
<b>Total Flux de Trésorerie</b>	<b>(194)</b>	<b>(233)</b>

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

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

- l'acquisition de 15 hôtels auprès de l'ADIA en Australie pour 156 millions d'euros (montant net du dépôt déjà versé en 2016),
- le rachat de la part minoritaire (38%) du Sofitel Santa Clara pour 16 millions d'euros,
- l'acquisition du Mercure Lyon Plaza pour 16 millions d'euros,
- l'acquisition de l'ibis Madrid Barajas Airport pour 10 millions d'euros,
- l'acquisition de l'ibis Aberdeen Centre au Royaume-Uni pour 10 millions d'euros.

Les flux de trésorerie liés aux cessions d'actifs concernent principalement l'effet d'impôt défavorable constaté au titre des restructurations réalisées pour la filialisation de AccorInvest pour 205 millions d'euros (ayant pour contrepartie une variation du besoin en fond de roulement) compensé en partie par le produit de cession d'un portefeuille de 15 hôtels en Sale and Management Back en Australie pour 14 millions d'euros dans le cadre du contrat signé avec l'ADIA.

## Note 4. Segments opérationnels

---

Jusqu'à fin 2016, le modèle économique du Groupe AccorHotels s'articulait autour de deux pôles stratégiques :

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

Au sein de chacun de ces deux pôles, le Groupe était organisé par zone géographique.

Dans le cadre du projet de cession engagée de la quasi-totalité de son activité HotellInvest, apportée depuis le 30 juin 2017 à sa filiale AccorInvest, le Groupe AccorHotels a mis en place une nouvelle structure organisationnelle qui s'est traduite par une redéfinition de son reporting interne.

Ainsi, depuis le début de 2017, le reporting interne utilisé par le Comité Exécutif, défini comme le principal décideur opérationnel au sens de la norme IFRS 8, est désormais organisé autour de 3 pôles stratégiques : HotelServices, Actifs Hôteliers et Nouvelles Activités.

### HotelServices

Le pôle HotelServices centralise l'activité de gestionnaire hôtelier et de franchiseur. Son modèle économique est entièrement centré sur la génération de redevances et de prestations de services.

La totalité des hôtels du Groupe, y compris ceux qui ont été apportés à la filiale AccorInvest, sont gérés par HotelServices au travers de contrats de gestion ou de franchise. Les redevances internes facturées sont alignées sur les prix de marché pratiqués par zone ou par pays. De plus, des accords de services partagés sont mis en place pour allouer les coûts des services rendus, reflétant l'organisation du pays ou de la zone (finance, ressources humaines, achats, IT, juridique). Lorsque l'opération de cession de AccorInvest sera réalisée, les hôtels exploités par AccorInvest continueront d'être gérés par HotelServices au travers de contrats de gestion.

HotelServices regroupe également les fonctions marketing, ventes, distribution et informatique ainsi que d'autres activités telles que l'activité de timeshare (Australie), Strata (société d'exploitation de parties communes d'hôtels en Océanie) et le programme de fidélité du Groupe.

### Actifs Hôteliers

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

### Nouvelles activités

Ce pôle regroupe les nouvelles activités développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe, précédemment intégrées dans HotelServices et qui sont désormais présentées distinctement :

- Services digitaux aux hôteliers indépendants : cette activité réalisée aujourd'hui par Fastbooking consiste à proposer aux hôteliers indépendants des solutions digitales favorisant le développement de leurs ventes directes. L'acquisition d'Availpro permet de compléter les produits et services proposés aux hôteliers, et de créer le leader européen des services digitaux pour l'hôtellerie indépendante.
- Location de résidences privées de luxe, qui comprend onefinestay et dont l'offre est complétée grâce à l'acquisition de Travel Keys, 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 au sein du Groupe, avec parallèlement la prise en charge du Customer Care et le lancement du projet AccorLocal, actuellement en test dans 80 hôtels et dans 5 villes en France.

La performance des pôles HotelServices et Actifs Hôteliers continue à être suivie par zones géographiques. Toutefois, ces dernières ont été modifiées afin de refléter la nouvelle organisation opérationnelle du Groupe :

- France & Suisse
- Europe
- Moyen-Orient et Afrique
- Amérique du Nord, Amérique Centrale et Caraïbes
- Amérique du Sud
- Asie et Pacifique
- Structures mondiales

Le nouveau reporting interne est présenté sur la base de cette organisation matricielle croisée par pôle d'activité et par zone géographique, à l'exception des Nouvelles Activités qui constituent un segment opérationnel unique. Ce reporting est utilisé par la Direction pour évaluer la performance opérationnelle du Groupe et prendre les décisions en matière d'allocation des ressources.

Pour chacun des segments présentés, les indicateurs suivis par la Direction sont les suivants :

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

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8, l'information sectorielle comparative présentée au 30 juin 2016 a été retraitée pour refléter la nouvelle organisation du Groupe.

Aucune information bilancielle par segment n'est remontée au principal décideur opérationnel.

#### 4.1. Informations par pôle d'activité

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

1er semestre 2017 En millions d'euros	HotelServices	Actifs Hôteliers	Nouvelles Activités	Holding/ Eliminations	Total
Chiffre d'affaires	839	297	43	(258)	922
Excédent Brut d'Exploitation	310	40	(14)	(33)	303
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	<i>36,9%</i>	<i>13,4%</i>	<i>(31,5)%</i>	<i>N/A</i>	<i>32,9%</i>
Résultat d'exploitation	270	17	(17)	(44)	226
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	<i>32,2%</i>	<i>5,6%</i>	<i>(39,4)%</i>	<i>N/A</i>	<i>24,5%</i>

1er semestre 2016 En millions d'euros	HotelServices	Actifs Hôteliers	Nouvelles Activités	Holding/ Eliminations	Total
Chiffre d'affaires	645	280	13	(248)	691
Excédent Brut d'Exploitation	199	32	(10)	(34)	187
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	<i>30,8%</i>	<i>11,4%</i>	<i>(74,8)%</i>	<i>N/A</i>	<i>27,1%</i>
Résultat d'exploitation	177	11	(10)	(44)	134
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	<i>27,5%</i>	<i>3,9%</i>	<i>(77,5)%</i>	<i>N/A</i>	<i>19,5%</i>

## 4.2. Informations par zone géographique

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

1er semestre 2017 En millions d'euros	France & Suisse	Europe	Afrique Moyen- Orient	Asie Pacifique	Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	Amérique du Sud	Structures Mondiales	Total
Chiffre d'affaires	144	254	73	208	74	80	89	922
Excédent Brut d'Exploitation	71	115	26	66	42	4	(21)	303
<i>Marge sur excédent brut d'exploit.</i>	49,6%	45,1%	35,6%	31,8%	57,3%	4,9%	N/A	32,9%
Résultat d'exploitation	70	85	22	58	37	3	(49)	226
<i>Marge sur résultat d'exploit.</i>	48,4%	33,4%	29,4%	28,1%	50,7%	3,7%	N/A	24,5%

1er semestre 2016 En millions d'euros	France & Suisse	Europe	Afrique Moyen Orient	Asie Pacifique	Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	Amérique du Sud	Structures Mondiales	Total
Chiffre d'affaires	135	219	55	175	16	65	26	691
Excédent Brut d'Exploitation	62	99	15	36	(0)	5	(30)	187
<i>Marge sur excédent brut d'exploit.</i>	46,2%	45,0%	27,0%	20,9%	(1,6)%	7,7%	N/A	27,1%
Résultat d'exploitation	62	73	13	31	(0)	4	(47)	134
<i>Marge sur résultat d'exploit.</i>	45,7%	33,3%	23,2%	17,5%	(2,3)%	6,0%	N/A	19,5%

Sur le premier semestre 2017, le chiffre d'affaires de la France s'élève à 133 millions d'euros, contre 128 millions d'euros sur la période comparative.

### 4.3. Informations détaillées par pôle d'activité et zone géographique

#### A. Détail du chiffre d'affaires

En millions d'euros	France & Suisse	Europe	Afrique Moyen Orient	Asie Pacifique	Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	Amérique du Sud	Structures mondiales (*)	1er sem. 2017	1er sem. 2016	Variation à périmètre et change constants (%)
HOTELSERVICES	194	200	61	225	77	34	49	839	645	6,0%
ACTIFS HOTELIERS	38	181	17	1	-	61	0	297	280	4,6%
NOUVELLES ACTIVITES	-	-	-	-	-	-	43	43	13	16,4%
HOLDING/ELIM.	(88)	(127)	(4)	(18)	(3)	(15)	(3)	(258)	(248)	1,6%
<b>Total 1er sem. 2017</b>	<b>144</b>	<b>254</b>	<b>73</b>	<b>208</b>	<b>74</b>	<b>80</b>	<b>89</b>	<b>922</b>		

<b>Total 1er sem. 2016</b>	<b>135</b>	<b>219</b>	<b>55</b>	<b>175</b>	<b>16</b>	<b>65</b>	<b>26</b>		<b>691</b>	
----------------------------	------------	------------	-----------	------------	-----------	-----------	-----------	--	------------	--

<b>Variation à périmètre et change constants (%)</b>	<b>5,5%</b>	<b>9,4%</b>	<b>23,7%</b>	<b>10,6%</b>	<b>(2,3)%</b>	<b>(6,9)%</b>	<b>N/A</b>			<b>8,3%</b>
--	-------------	-------------	--------------	--------------	---------------	---------------	------------	--	--	-------------

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

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

• Activité (à périmètre et change constants)	+57	m€	+8,3%
• Développement (dont FRHI pour 137m€)	+181	m€	+26,2%
• Impact de change	+8	m€	+1,1%
• Cession d'actifs	(15)	m€	(2,1)%
<b>Evolution du chiffre d'affaires sur le premier semestre 2017</b>	<b>231</b>	<b>m€</b>	<b>+33,5%</b>

Au 30 Juin 2017, le chiffre d'affaires d'HotelServices se décompose de la manière suivante :

En millions d'euros	Redevances de gestion			Redevances de franchise	Autres Chiffres d'affaires	Total
	Clients externes	AccorInvest	Actifs Hôteliers			
<b>1er semestre 2017</b>	<b>366</b>	<b>228</b>	<b>28</b>	<b>134</b>	<b>84</b>	<b>839</b>
<b>1er semestre 2016</b>	<b>212</b>	<b>221</b>	<b>26</b>	<b>112</b>	<b>75</b>	<b>645</b>

L'augmentation des redevances de gestion et de franchise est de 32,6% sur la période.

Dans les comptes consolidés semestriels du Groupe, les redevances perçues de la part des hôtels d'AccorInvest continuent à être éliminées jusqu'à la réalisation de l'opération de cession, en application des principes de consolidation.

## B. Détail de l'Excédent Brut d'Exploitation

En millions d'euros	France & Suisse	Europe	Afrique Moyen Orient	Asie Pacifique	Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	Amérique du Sud	Structures mondiales (*)	1er sem. 2017	1er sem. 2016	Variation à périmètre et change constants (%)
HOTELSERVICES	71	68	21	66	42	7	35	310	199	21,3%
ACTIFS HOTELIERS	0	38	5	(0)	0	(3)	0	40	32	20,1%
NOUVELLES ACTIVITES	-	-	-	-	-	-	(14)	(14)	(10)	8,7%
HOLDING/ELIM.	-	10	-	-	-	-	(43)	(33)	(34)	4,9%
<b>Total 1er sem. 2017</b>	<b>71</b>	<b>115</b>	<b>26</b>	<b>66</b>	<b>42</b>	<b>4</b>	<b>(21)</b>	<b>303</b>		

<b>Total 1er sem. 2016</b>	<b>62</b>	<b>99</b>	<b>15</b>	<b>36</b>	<b>(0)</b>	<b>5</b>	<b>(30)</b>	<b>187</b>
----------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------	----------	-------------	------------

<b>Variation à périmètre et change constants (%)</b>	<b>11,3%</b>	<b>8,9%</b>	<b>2,2%</b>	<b>33,7%</b>	<b>N/A</b>	<b>(22,6)%</b>	<b>N/A</b>	<b>27,4%</b>
--	--------------	-------------	-------------	--------------	------------	----------------	------------	--------------

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

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

• Activité (à périmètre et change constants)	+51	m€	+27,4%
• Développement (dont FRHI pour 68m€)	+65	m€	+34,7%
• Impact de change	+0	m€	+0,0%
• Cession d'actifs	(0)	m€	(0,0)%
<b>Evolution de l'excédent brut d'exploitation sur le premier semestre 2017</b>	<b>+116</b>	<b>m€</b>	<b>+62,1%</b>

## C. Détail du Résultat d'Exploitation

En millions d'euros	France & Suisse	Europe	Afrique Moyen Orient	Asie Pacifique	Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	Amérique du Sud	Structures mondiales (*)	1er sem. 2017	1er sem. 2016	Variation à périmètre et change constants (%)
HOTELSERVICES	69	65	18	59	37	7	16	270	177	21,4%
ACTIFS HOTELIERS	0	17	4	(0)	0	(4)	0	17	11	59,3%
NOUVELLES ACTIVITES	-	-	-	-	-	-	(17)	(17)	(10)	8,6%
HOLDING/ELIM.	-	4	-	-	-	-	(48)	(44)	(44)	0,5%
<b>Total 1er sem. 2017</b>	<b>70</b>	<b>85</b>	<b>22</b>	<b>58</b>	<b>37</b>	<b>3</b>	<b>(49)</b>	<b>226</b>		

<b>Total 1er sem. 2016</b>	<b>62</b>	<b>73</b>	<b>13</b>	<b>31</b>	<b>(0)</b>	<b>4</b>	<b>(47)</b>		<b>134</b>	
----------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------	----------	-------------	--	------------	--

<b>Variation à périmètre et change constants (%)</b>	<b>11,1%</b>	<b>11,9%</b>	<b>0,6%</b>	<b>38,8%</b>	<b>N/A</b>	<b>(23,4)%</b>	<b>N/A</b>			<b>33,9%</b>
--	--------------	--------------	-------------	--------------	------------	----------------	------------	--	--	--------------

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

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

• Activité (à périmètre et change constants)	+46	m€	+33,9%
• Développement (dont FRHI pour 54m€)	+45	m€	+33,8%
• Impact de change	(0)	m€	(0,1)%
• Cession d'actifs	+1	m€	+0,4%
<b>Evolution du résultat d'exploitation sur le premier semestre 2017</b>	<b>+91</b>	<b>m€</b>	<b>+68,0%</b>

#### 4.4. Information retraitée

Malgré le reclassement du résultat net des activités de AccorInvest en cours de cession sur une ligne spécifique du compte de résultat, les redevances facturées par HotelServices à ces hôtels continuent d'être éliminés dans les comptes consolidés semestriels du Groupe, en application des principes de consolidation.

L'information sectorielle présente, quant à elle, une information avant élimination du chiffre d'affaires réalisé en interne. Elle inclut donc le chiffre d'affaires réalisé avec les hôtels du pôle Actifs Hôteliers qui doit continuer à être éliminé dans les comptes consolidés du Groupe.

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

La présente note détaille les principaux agrégats du Groupe aux bornes de son futur périmètre, sans retraitement sur la période comparative de l'activité du groupe FRHI acquis le 12 juillet 2016.

En millions d'euros	1er semestre 2017			1er semestre 2016		
	Publié	Retraitements	Retraité	Publié	Retraitements	Retraité
Chiffre d'affaires	922	275	1 197	691	264	955
Excédent Brut d'Exploitation	303	-	303	187	-	187
<i>Marge sur excédent brut d'exploit.</i>	32,9%	-	25,3%	27,1%	-	19,6%
Résultat d'exploitation	226	-	226	134	-	134
<i>Marge sur résultat d'exploit.</i>	24,5%	-	18,9%	19,5%	-	14,1%

Sur les 1<sup>ers</sup> semestres 2016 et 2017, le chiffre d'affaires retraité du Groupe AccorHotels s'établit respectivement à 955 millions d'euros et 1 197 millions d'euros, après prise en compte des éléments suivants :

- Les redevances facturées par HotelServices aux hôtels AccorInvest, éliminées dans les comptes consolidés, sont réintégrées dans le chiffre d'affaires pour 228 millions d'euros sur le 1<sup>er</sup> semestre 2017 (et 221 millions d'euros sur le 1<sup>er</sup> semestre 2016),
- Les commissions sur achats, aujourd'hui comptabilisées en réduction des charges dans les comptes consolidés, sont reclassées en chiffre d'affaires, dans la configuration future du Groupe, pour un montant de 34 millions d'euros sur le 1<sup>er</sup> semestre 2017 (et 32 millions d'euros sur la période comparative). Ce reclassement n'a aucun impact sur le résultat d'exploitation,
- Les remboursements aux hôtels en propriété et en location relatifs à l'utilisation des points rewards pour un séjour par les membres du programme de fidélité « Le Club AccorHotels », aujourd'hui comptabilisés en réduction du chiffre d'affaires, sont présentés en charges d'exploitation dans l'information retraitée, comme pour les hôtels managés et franchisés, pour un montant de 13 millions d'euros sur le 1<sup>er</sup> semestre 2017 (et 12 millions d'euros sur la période comparative). Ce reclassement n'a aucun impact sur le résultat d'exploitation.

Ainsi, la marge sur résultat d'exploitation retraitée ressort à 18,9% sur le 1<sup>er</sup> semestre 2017 alors qu'elle était de 14,1% sur le 1<sup>er</sup> semestre 2016.

## Note 5. Charges d'exploitation

---

En millions d'euros	1er semestre 2016 (*)	1er semestre 2017
Coûts des marchandises vendues	(30)	(32)
Coûts de personnel	(322)	(393)
Energie, entretien et maintenance	(24)	(27)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété	(22)	(25)
Autres charges d'exploitation	(56)	(89)
<b>Charges d'exploitation (hors loyers)</b>	<b>(455)</b>	<b>(566)</b>
Loyers	(49)	(53)
<b>Total</b>	<b>(504)</b>	<b>(619)</b>

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

## Note 6. Résultat financier

En millions d'euros	1er semestre 2016 (*)	1er semestre 2017
Coût de l'endettement financier net	(35)	(45)
Autres produits et charges financiers	(58)	5
<b>Total</b>	<b>(93)</b>	<b>(40)</b>

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

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

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement la part inefficace des opérations de couverture, les dividendes perçus des sociétés non consolidées, les gains et pertes de change et les dotations/reprises de provisions financières. La variation favorable de 63 millions d'euros sur la période s'explique principalement par les éléments suivants :

- Les variations de juste valeur d'une couverture de taux d'intérêt accordée aux crédits-bailleurs dans le cadre d'une promesse de financement d'un crédit-bail immobilier pour 51 millions d'euros.  
Ce crédit-bail immobilier, à départ différé fin 2018, a pour objectif de sécuriser les conditions de financement liées à une option d'achat dans le cadre d'un investissement immobilier (siège du Groupe). Les variations de juste valeur de l'instrument impacteront le compte de résultat d'AccorHotels tant que l'opération n'est pas finalisée ; un abandon de l'opération pourrait induire un paiement de la part d'AccorHotels. L'impact favorable de 51 millions d'euros sur le compte de résultat s'explique par la hausse des taux d'intérêts sur la période.
- La part inefficace des opérations de couverture constatées pour (12) millions d'euros sur le premier semestre 2016 dans le cadre de l'acquisition du Groupe FRHI Hotels & Resorts.
- Les gains et pertes de change pour (3) millions d'euros.

## Note 7. Produits et charges non récurrents

En millions d'euros	1er semestre 2016 (*)	1er semestre 2017
Dépréciation d'actifs	(13)	(0)
Charges de restructuration	(12)	(8)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	89	(6)
Autres produits et charges non récurrents	(45)	(44)
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>(58)</b>

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

Au 30 Juin 2017, les produits et charges non récurrents comprennent principalement les coûts liés à la filialisation et au projet de cession de AccorInvest pour un montant de 28 millions d'euros (essentiellement des coûts d'honoraires bancaires, d'avocats et de conseil en gouvernance et management).

Au 30 Juin 2016, les produits et charges non récurrents comprennent principalement :

- Un produit de 89 millions d'euros sur la gestion du patrimoine hôtelier, dont 76 millions d'euros relatifs à la cession des activités Economique et Milieu de Gamme d'AccorHotels en Chine à Huazhu,
- Des charges non récurrentes liées aux coûts d'intégration du Groupe FRHI Hotels & Resorts pour 24 millions d'euros et au déménagement des sièges parisiens pour 10 millions d'euros.

## Note 8. Impôts sur les bénéfiques

En millions d'euros	1er semestre 2016 (*)	1er semestre 2017
+ Résultat avant impôt et éléments non récurrents	40	200
- Quote-parts de mises en équivalence (MEE)	1	(13)
<b>= Résultat avant impôt, éléments non récurrents et MEE</b>	<b>41</b>	<b>186</b>
+ Impôt au compte de résultat	(20)	39
- Impôt sur éléments non récurrents (1)	(0)	(97)
<b>= Impôt courant</b>	<b>(21)</b>	<b>(58)</b>
<b>Impôt courant / Résultat avant impôt, éléments non récurrents et MEE</b>	<b>50,2%</b>	<b>31,0%</b>

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

(1) Les impôts sur éléments non récurrents se composent principalement de produits d'impôts différés liés aux différences entre la valeur fiscale et la valeur comptable d'actifs incorporels acquis auprès de AccorInvest en Allemagne et aux Pays-Bas pour 56 millions d'euros et du dégrèvement d'impôt sur les sociétés de 37 millions d'euros (incluant les intérêts moratoires) reçus au titre de l'imposition des dividendes européens (quote-part de frais et charges de 5%) sur la période 2009 à 2013 (jurisprudence Stéria).

## Note 9. Ecart d'acquisition

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

En millions d'euros	1er janvier 2017	Variations de périmètre	Dépréciations	Diff. de conversion & autres	Ajust. IFRS 5	30 Juin 2017
France & Suisse	108	-	-	-	-	108
Europe	91	-	-	-	-	91
Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	1	-	-	-	-	1
Asie Pacifique	180	-	-	(7)	-	173
Structures mondiales	846	71	-	(60)	(1)	856
<b>HotelServices</b>	<b>1 226</b>	<b>71</b>	-	<b>(67)</b>	<b>(1)</b>	<b>1 229</b>
<b>HotelAssets</b>	<b>29</b>	<b>1</b>	-	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>48</b>
<b>Nouvelles Activités</b>	<b>241</b>	<b>31</b>	-	-	-	<b>272</b>
<b>Total en valeurs nettes</b>	<b>1 496</b>	<b>103</b>	-	<b>(66)</b>	<b>16</b>	<b>1 549</b>

Comme indiqué en Note 4, l'information sectorielle a été redéfinie afin de refléter la nouvelle organisation opérationnelle du Groupe. En conséquence, les écarts d'acquisition du pôle HotelServices sont regroupés sur la base des nouvelles zones géographiques et ceux des entités Nouvelles Activités, précédemment inclus dans le pôle HotelServices, sont désormais présentés distinctement. Les données comparatives au 31 décembre 2016 ont été retraitées pour une meilleure comparabilité.

Sur le 1<sup>er</sup> semestre 2017, l'affectation du prix d'acquisition de FRHI Hotels & Resorts a été mise à jour. L'écart d'acquisition définitif s'élève à 865 millions d'euros (959 millions de dollars), soit une augmentation de 68 millions d'euros par rapport au montant reconnu à fin 2016. Cette mise à jour concerne principalement :

- La dépréciation des terrains d'un hôtel aux Bermudes pour 39 millions d'euros,
- La reconnaissance de passifs éventuels complémentaires pour 12 millions d'euros,
- La reconnaissance d'impôts différés passifs complémentaires pour 23 millions d'euros.

Cet écart d'acquisition définitif est alloué pour :

- 812 millions d'euros au pôle HotelServices (et présenté sur la ligne « Structures mondiales »),
- 53 millions d'euros à AccorInvest (montant ayant déjà été reclassé en Actifs destinés à être cédés à fin 2016).

Concernant les Nouvelles Activités, les variations de périmètre s'expliquent par :

- Le goodwill provisoire reconnu sur les acquisitions de VeryChic (21 millions d'euros), Availpro (19 millions d'euros) et Travel Keys (9 millions d'euros),
- L'allocation du prix d'acquisition de John Paul acquis en novembre 2016, ayant conduit à reconnaître des actifs incorporels (relations clients pour 31 millions d'euros et marques pour 6 millions d'euros) et des impôts différés passifs pour 13 millions d'euros. Le goodwill définitif s'élève ainsi à 87 millions d'euros.

Concernant le pôle HotelAssets, l'ajustement IFRS 5 correspond principalement à l'écart d'acquisition d'un Sofitel en Egypte (19 millions d'euros) qui a finalement été exclu du périmètre des apports à AccorInvest.

## Note 10. Immobilisations incorporelles et corporelles

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

En millions d'euros	1er Janvier 2017	Augmentations	Diminutions	Diff. de conversion et autres	Ajust. IFRS 5	30 Juin 2017
Valeurs brutes	2 692	75	(10)	(131)	1	2 627
Amortissements	(254)	(44)	9	(6)	(0)	(296)
Pertes de valeur	(37)	(0)	0	1	(1)	(37)
<b>Total en valeurs nettes</b>	<b>2 401</b>	<b>30</b>	<b>(1)</b>	<b>(136)</b>	<b>1</b>	<b>2 294</b>

Elle comprend principalement :

- La reconnaissance d'actifs incorporels pour 37 millions dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de John Paul (dont relations clients pour 31 millions d'euros et marques pour 6 millions d'euros),
- L'immobilisation de droits au bail pour 10 millions d'euros au Royaume-Uni.

La variation des immobilisations corporelles se décompose comme suit :

En millions d'euros	1er Janvier 2017	Augmentations	Diminutions	Diff. de conversion et autres	Ajust. IFRS 5	30 Juin 2017
Valeurs brutes	1 169	135	(48)	54	79	1 388
Amortissements	(572)	(37)	38	(35)	(61)	(666)
Pertes de valeur	(35)	2	4	0	(36)	(64)
<b>Total en valeurs nettes</b>	<b>562</b>	<b>100</b>	<b>(6)</b>	<b>19</b>	<b>(17)</b>	<b>658</b>

Les acquisitions comprennent principalement :

- le rachat de murs de cinq hôtels à Budapest auparavant exploités par le Groupe en contrat de location sous les enseignes Mercure, Ibis et Ibis Style pour 66 millions d'euros,
- l'acquisition en vue de sa revente d'un Sofitel situé à Budapest pour 43 millions d'euros, (cet hôtel ayant été immédiatement reclassé en actifs destinés à être cédés).

Sur la période, un Sofitel en Egypte finalement exclu du périmètre des apports à AccorInvest est sorti des actifs destinés à être cédés pour 29 millions d'euros.

## Note 11. Participation dans les entreprises associées et co-entreprises

---

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

<b>Part dans l'actif net des participations mises en équivalence au 1er janvier 2017</b>	<b>596</b>
Part dans le résultat de la période	13
Dividendes versés	(5)
Effet des variations de périmètre	149
Effet des variations de change	(27)
Augmentation de capital	3
Autres	0
<b>Part dans l'actif net des participations mises en équivalence au 30 juin 2017</b>	<b>728</b>

Les variations de périmètre comprennent principalement :

- le reclassement en titres mis en équivalence des titres Avendra acquis dans le cadre de l'acquisition du Groupe FRHI Hotels & Resorts en juillet 2016 (auparavant comptabilisés en titres non consolidés) en raison de l'influence notable exercée par le groupe,
- une prise de participation dans les groupes Noctis et Potel & Chabot ainsi que la mise en place d'un partenariat avec Rixos pour un total de 67 millions d'euros.

## Note 12. Capitaux propres

### 12.1. Evolution du capital

Au 30 Juin 2017, le nombre d'actions en circulation et d'actions potentielles se détaille de la façon suivante :

<b>Nombre d'actions en circulation le 1er janvier 2017</b>	<b>284 767 670</b>
Nombre d'actions issues des attributions d'actions sous conditions de performance	41 695
Nombre d'actions issues de la conversion des plans d'options de souscriptions d'actions	477 225
Nombre d'actions issues de versement de dividende en actions	3 975 968
<b>Nombre d'actions en circulation au 30 Juin 2017</b>	<b>289 262 558</b>
Nombre d'options de souscription d'actions potentielles	1 607 600
Nombre d'actions sous conditions de performance potentielles	2 909 302
<b>Nombre d'actions potentielles</b>	<b>293 779 460</b>

La valeur nominale de l'action s'élève à 3 € au 30 juin 2017.

### 12.2. Résultat net dilué par action

Le nombre d'actions en circulation au 30 Juin 2017 avant et après dilution est calculé comme suit :

<b>Nombre d'actions en circulation au 30 juin 2017</b>	<b>289 262 558</b>
Effet de l'émission d'actions nouvelles sur le nombre moyen pondéré d'actions	(24 648)
Effet de la conversion d'options sur le nombre moyen pondéré d'actions	(217 683)
Effet du versement de dividende sur le nombre moyen pondéré d'actions	(3 426 801)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions au 30 juin 2017</b>	<b>285 593 425</b>

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

En millions d'euros	1er semestre 2016	1er semestre 2017
<b>Résultat Net Part du Groupe (activités poursuivies et activités non poursuivies)</b>	<b>74</b>	<b>77</b>
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	(37)	(37)
<b>Résultat Net Part du Groupe ajusté</b>	<b>37</b>	<b>40</b>
<b>Nombre moyen pondéré d'actions (en milliers)</b>	<b>235 931</b>	<b>285 593</b>
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription (en milliers)	630	531
Nombre d'actions résultant des actions sous conditions de performance (en milliers)	484	148
<b>Nombre moyen pondéré d'actions dilué (en milliers)</b>	<b>237 045</b>	<b>286 272</b>
<b>Résultat net par action (en euros)</b>	<b>0,16</b>	<b>0,14</b>
<b>Résultat net dilué par action (en euros)</b>	<b>0,16</b>	<b>0,14</b>

### 12.3. Différence de conversion

La variation de la différence de conversion Groupe de (274) millions d'euros entre le 31 décembre 2016 et le 30 Juin 2017, s'explique principalement par la forte dépréciation du dollar américain pour (246) millions d'euros, du réal brésilien pour (19) millions d'euros et du dollar australien pour (9) millions d'euros et par l'appréciation du zloty polonais pour 10 millions d'euros et du yuan chinois pour 9 millions d'euros.

### 12.4. Distribution de dividendes

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

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

Le dividende distribué au titre de l'année 2016 a été payé en partie en numéraire pour 152 millions d'euros (50,7%) et en actions pour 148 million d'euros (49,3%).

### 12.5. Avantages sur capitaux propres

Sur le 1<sup>er</sup> semestre 2017, la charge totale comptabilisée en résultat en contrepartie des capitaux propres au titre des avantages sur instruments de capital s'élève à 5 millions d'euros (contre 7 millions d'euros sur le 1<sup>er</sup> semestre 2016) et concerne, dans sa quasi-totalité, les plans d'actions sous conditions de performance.

La part de cette charge attribuable à l'activité non poursuivie AccorInvest est de 1 million d'euros sur la même période en 2016 et en 2017.

### Plans d'actions de performance octroyés sur l'exercice

Le 20 juin 2017, AccorHotels a mis en place un plan de co-investissement à destination de ses 160 principaux dirigeants. Sur la base d'un investissement initial personnel en actions AccorHotels, les bénéficiaires ayant adhéré au plan recevront, à l'issue d'une période de 3 ans, jusqu'à 3 actions par action acquise en fonction de l'atteinte de critères de performance, représentant un total de 1 304 754 actions de performance attribuées. A cette date, la juste valeur de l'action attribuée s'élève à 10,35 euros, sur la base d'un cours de l'action à 41,45 euros diminué de la valeur 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 de 3 ans, de la conservation des actions acquises pendant cette même période et de la réalisation des deux critères de performance cumulatifs suivants :

- Conditions internes : Atteinte de 90% de l'EBIT Groupe budgété cumulé sur les exercices 2017, 2018 et 2019,
- Condition externe : Atteinte d'un cours de bourse minimum de 55 euros (déclenchant l'attribution de 2 actions par action acquise) et de 60 euros (déclenchant l'attribution de 3 actions par action acquise). La probabilité estimée de réalisation de cette condition de performance vient réduire la juste valeur de l'action octroyée à la date d'attribution.

Le 30 juin 2017, le Groupe a octroyé à ses salariés et dirigeants 570 579 actions sous conditions de performance. La durée du plan est de trois ans, correspondant à une période d'acquisition des droits de trois ans, sans période de conservation. A cette date, la juste valeur de l'action attribuée s'élève à 34,34 euros, sur la base d'un cours de l'action à 41,05 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 2017, 2018 et 2019 :

- Conditions internes (pondération de 80%) : Taux de marge sur EBIT (résultat d'exploitation) par rapport au budget et Free cash-flow hors cessions (trésorerie générée par l'activité courante du groupe diminuée des opérations de cessions et d'acquisitions et impactée par la variation du BFR courant),
- Condition externe (pondération de 20%) liée à l'évolution du Total Shareholder Return (TSR) de l'action AccorHotels au regard de l'évolution du TSR de groupes hôteliers internationaux et de l'indice du CAC 40. La probabilité estimée de réalisation de cette condition de performance vient réduire la juste valeur de l'action octroyée à la date d'attribution.

La juste valeur globale des deux plans octroyés sur le premier semestre 2017 s'élève à 33 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 2017, la charge comptabilisée au titre de ces deux plans est quasi nulle.

## **12.6. Titres subordonnés à durée indéterminée**

Sur le 1<sup>er</sup> semestre 2017, la rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée s'élève à 37 millions d'euros.

## Note 13. Dettes financières et instruments financiers

### Note 13.1. Analyse de la dette

Au 30 juin 2017, la décomposition de la dette financière nette est la suivante :

En millions d'euros	31 Déc. 2016	30 Juin 2017	30 Juin 2017 Juste valeur
Emprunts obligataires (1)	2 635	2 864	2 746
Dettes bancaires	67	57	57
Autres dettes	6	20	20
<b>Dette financière brute :</b>	<b>2 708</b>	<b>2 941</b>	<b>2 823</b>
Engagements crédit-bail (long terme et court terme)	1	0	0
Engagements d'achat auprès de minoritaires	103	116	116
Dérivés passif (2)	34	22	22
Autres dettes financières et banques	62	56	56
<b>Dette brute :</b>	<b>2 908</b>	<b>3 136</b>	<b>3 018</b>
Titres de placement	(1 110)	(726)	(726)
Disponibilités	(59)	(19)	(19)
Autres	(42)	(28)	(28)
Instruments dérivés actifs (2)	(15)	(9)	(9)
<b>Actifs financiers courants</b>	<b>(1 226)</b>	<b>(782)</b>	<b>(782)</b>
<b>DETTE NETTE</b>	<b>1 682</b>	<b>2 354</b>	<b>2 236</b>

(1) La juste valeur des obligations cotées correspond à la valeur de marché publiée à la date de clôture sur le site de la Bourse du Luxembourg et Bloomberg (technique de valorisation de niveau 1 selon IFRS 13).

(2) La juste valeur des contrats de change à terme et des swaps de taux d'intérêt et de devises a été actualisée en utilisant les prix de marché que le Groupe devrait payer ou recevoir pour dénouer ces contrats (technique de valorisation de niveau 2 selon IFRS 13).

Le 18 janvier 2017, AccorHotels a procédé à l'émission d'un nouvel emprunt obligataire de 600 millions d'euros, assortie d'un coupon de 1,25% sur une durée de 7 ans. Le 19 juin 2017, le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire arrivé à échéance.

Au 30 Juin 2017, les titres de placement sont composés de dépôts bancaires à terme et à vue pour 407 millions d'euros et de SICAV et Fonds Communs de Placement pour 319 millions d'euros.

AccorHotels n'a réalisé aucun transfert de niveaux de juste valeur sur le premier semestre 2017.

## Note 13.2. Dette financière brute par devise et par échéance

Au 30 Juin 2017, la décomposition de la dette financière brute par devise avant et après opérations de couverture est la suivante :

En millions d'euros	Avant opérations de couverture			Après opérations de couverture		
	Dette totale			Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
Euro	2 638	2,55%	89,7%	2 578	2,50%	87,7%
Franc suisse	137	1,75%	4,7%	137	1,75%	4,7%
Zloty polonais	143	2,68%	4,9%	143	2,75%	4,9%
Livre sterling	-	0,00%	0,0%	27	0,25%	0,9%
Yen japonais	-	0,00%	0,0%	33	0,00%	1,1%
Roupie mauricienne	23	7,68%	0,8%	23	7,68%	0,8%
<b>Dette brute</b>	<b>2 941</b>	<b>2,56%</b>	<b>100%</b>	<b>2 941</b>	<b>2,47%</b>	<b>100%</b>

Au 30 juin 2017, l'échéancier de la dette financière brute est le suivant :

En millions d'euros	31 Déc. 2016	30 Juin 2017
Année 2017	632	261
Année 2018	10	11
Année 2019	345	344
Année 2020	84	87
Année 2021	948	956
Année 2022 et au-delà	689	1 282
<b>Total dettes financières brutes</b>	<b>2 708</b>	<b>2 941</b>

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

Au 30 Juin 2017, AccorHotels bénéficie d'une ligne de crédit confirmée long terme non utilisée, pour un montant de 1 800 millions d'euros ayant une échéance en juin 2019.

## Note 14. Provisions

Sur le premier semestre 2017, la variation des provisions s'analyse comme suit :

En millions d'euros	31 Déc. 2016	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Variations de périmètre et reclassement	Reclasse ment IFRS 5	30 Juin 2017
Provisions pour retraites	100	-	5	(2)	(0)	(1)	(8)	1	95
Provisions pour primes de fidélité	14	-	2	(5)	(0)	(0)	(1)	0	10
Provisions fiscales et autres litiges	19	-	0	(0)	-	(2)	4	-	21
<b>TOTAL PROVISIONS A CARACTERE NON COURANT</b>	<b>133</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>(7)</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(5)</b>	<b>1</b>	<b>126</b>
Provisions fiscales	24	-	0	(18)	(0)	(0)	8	0	14
Provisions pour restructurations	70	-	1	(19)	(9)	(1)	1	-	43
Provisions pour litiges et autres	57	-	17	(4)	(5)	(1)	(1)	1	65
<b>TOTAL PROVISIONS A CARACTERE COURANT</b>	<b>151</b>	<b>-</b>	<b>19</b>	<b>(41)</b>	<b>(14)</b>	<b>(2)</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>122</b>

Dans le cadre de la mise à jour de l'allocation du prix d'acquisition de FRHI Hotels & Resorts, des passifs éventuels ont été reconnus pour 12 millions d'euros.

Les reprises de la période concernent principalement :

- Des provisions fiscales, dont 9 millions d'euros relatif à un litige fiscal au Canada (entité du groupe FRHI Hotels & Resorts) et 8 millions d'euros lié au contrôle fiscal de Accor SA en 2008-2009, suite aux règlements effectués sur la période,
- Des provisions pour restructurations, dont 12 millions d'euros liés à l'intégration du groupe FRHI Hotels & Resorts et 7 millions d'euros liés au plan de restructuration du Pullman Montparnasse.

## Note 15. Besoin en Fonds de Roulement

---

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

En millions d'euros	31 Déc. 2016	30 Juin 2017	Variation
Stocks	8	10	2
Clients nets	374	408	34
Autres tiers actifs	252	296	43
<b>Actifs courants</b>	<b>635</b>	<b>714</b>	<b>79</b>
Fournisseurs	384	377	(7)
Autres tiers passif	587	644	57
<b>Passifs courants</b>	<b>971</b>	<b>1 021</b>	<b>50</b>
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>336</b>	<b>307</b>	<b>(29)</b>

La variation du besoin en fonds de roulement de (29) millions d'euros sur la période s'explique par une variation sur les opérations courantes de (64) millions, partiellement compensée par l'effet d'impôt lié aux restructurations juridiques réalisées dans le cadre de la filialisation de AccorInvest pour 36 millions d'euros.

## Note 16. Investissements sur actifs existants et de développement

---

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

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

En millions d'euros	1er semestre 2016 (*)	1er semestre 2017
Investissements sur actifs existants	(40)	(43)
Investissements de développement	(399)	(271)
<b>Total</b>	<b>(439)</b>	<b>(314)</b>

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

Au 30 Juin 2017, les principaux investissements de développement concernent :

- L'acquisition d'une société détenant un portefeuille de cinq hôtels à Budapest pour 68 millions d'euros,
- L'acquisition de titres de sociétés mises en équivalence (Rixos Hotels, Noctis, Potel & Chabot) pour un montant total de 67 millions d'euros,
- L'acquisition des sociétés Availpro, Travel Keys et VeryChic pour un montant de 63 millions d'euros,
- L'acquisition d'un Sofitel à Budapest pour 43 millions d'euros.

## Note 17. Litiges et engagements hors bilan

### Note 17.1. Litiges

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

### Note 17.2. Engagements hors bilan

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

Les engagements hors bilan donnés du groupe (hors activités abandonnées) ont diminué de 157 millions d'euros au cours du premier semestre 2017. La variation par nature se présente ainsi :

En millions d'euros

Engagements hors bilan donnés au 31 décembre 2016		863
Engagements diminuant la liquidité des actifs		1
Engagements de travaux		7
Engagements d'achat	(1)	(90)
Autres garanties données augmentant la dette	(2)	(74)
Engagements donnés pour exploitation des opérations courantes		(2)
Passifs éventuels		0
<b>Engagements hors bilan donnés au 30 juin 2017</b>		<b>706</b>

- (1) La variation des engagements d'achats est en lien avec les investissements de développement (cf. note 16) et se présente de la manière suivante :
- Reprise des engagements liés au rachat de murs de cinq hôtels à Budapest pour 70 millions d'euros,
  - Reprise des engagements relatifs à la prise de participation de 50% dans la société propriétaire de la marque Rixos et des contrats de management associés pour 36 millions d'euros,
  - Engagement au titre d'un investissement dans la société Banyan Tree basée à Singapour pour 16 millions d'euros.
- (2) La variation des autres garanties données augmentant la dette se présente de la manière suivante :
- Diminution des engagements de loyers relatifs aux hôtels pour 83 millions d'euros,
  - Garantie accordée à Citibank pour le compte de FRHI Hotels & Resorts pour 16 millions d'euros.

Les engagements hors bilan reçus sont en nature et en montant comparables aux engagements présentés dans les notes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2016.

Par ailleurs, les engagements hors bilan donnés au titre des activités non poursuivies (AccorInvest) sont globalement stables à 3 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016.

## Note 18. Parties liées

---

Les principales parties liées sont les entreprises associées, les membres du Comité Exécutif et les membres du Conseil d'Administration. Aucune nouvelle convention règlementée n'a été conclue sur le premier semestre 2017.

## Note 19. Evénements postérieurs à la clôture

---

Il ne s'est produit aucun événement significatif entre la date d'établissement des états financiers et l'approbation des comptes consolidés semestriels résumés par le conseil d'administration.

## Note 20. Retraitement de l'information comparative

Comme mentionné en Note 1, le résultat et les flux de trésorerie attribuables à l'activité AccorInvest sont présentés distinctement en tant qu'activités non poursuivies dans les comptes consolidés résumés du premier semestre 2017. En application des dispositions de la norme IFRS 5, les états financiers du premier semestre 2016 présentés en comparatif ont été retraités en conséquence. L'impact de ces retraitements est présenté ci-dessous.

### 20.1. Compte de résultat consolidé retraité

En millions d'euros	1er semestre 2016		
	Publié	IFRS 5	Retraité
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES OPERATIONNEL</b>	<b>2 598</b>	<b>(1 908)</b>	<b>691</b>
Charges d'exploitation	(1 835)	1 380	(455)
<b>RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>763</b>	<b>(527)</b>	<b>236</b>
Loyers	(358)	309	(49)
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>405</b>	<b>(218)</b>	<b>187</b>
Amortissements et provisions	(166)	113	(52)
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>239</b>	<b>(105)</b>	<b>134</b>
Résultat financier	(97)	4	(93)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	0	(2)	(1)
<b>RESULTAT AVANT IMPOT ET ELEMENTS NON RECURRENTS DONT RESULTAT FINANCIER</b>	<b>143</b>	<b>(103)</b>	<b>40</b>
Produits et charges non récurrents	(19)	38	19
<b>RESULTAT OPERATIONNEL AVANT IMPOT DONT RESULTAT FINANCIER</b>	<b>124</b>	<b>(65)</b>	<b>59</b>
Impôts	(39)	19	(20)
<b>RESULTAT NET DES ACTIVITES POURSUIVIES</b>	<b>85</b>	<b>(46)</b>	<b>39</b>
Résultat Net des activités non poursuivies	(0)	46	46
<b>RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>	<b>84</b>	<b>(0)</b>	<b>84</b>
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités poursuivies	75	(44)	30
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités non poursuivies	(0)	44	44
<b>Résultat Net Part du Groupe</b>	<b>74</b>	<b>(0)</b>	<b>74</b>
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités poursuivies	10	(1)	9
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités non poursuivies	-	1	1
<b>Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	235 931	-	235 931
<b>RESULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION (en euros)</b>	<b>0,16</b>	<b>-</b>	<b>0,16</b>
Résultat net dilué par action (en euros)	0,16	-	0,16

## 20.2. Etat du résultat global consolidé retraité

En millions d'euros	1er semestre 2016		
	Publié	IFRS 5	Retraité
<b>RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>	<b>84</b>	<b>-</b>	<b>84</b>
Différence de conversion	(71)	16	(55)
Partie efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture	(12)	-	(12)
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	(12)	-	(12)
Eléments recyclables relatifs aux activités non poursuivies	-	(16)	(16)
<b><i>Eléments ultérieurement recyclables en résultat</i></b>	<b>(95)</b>	<b>-</b>	<b>(95)</b>
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	(9)	11	2
Eléments non recyclables relatifs aux activités non poursuivies	-	(11)	(11)
<b><i>Eléments non recyclables ultérieurement en résultat</i></b>	<b>(9)</b>	<b>-</b>	<b>(9)</b>
<b>Eléments du résultat global après impôt</b>	<b>(104)</b>	<b>-</b>	<b>(104)</b>
<b>RESULTAT GLOBAL TOTAL</b>	<b>(19)</b>	<b>-</b>	<b>(19)</b>
<b>Résultat global total part du Groupe</b>	<b>(18)</b>	<b>-</b>	<b>(18)</b>
<b>Résultat global total part des Intérêts Minoritaires</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>

## 20.3. Tableau de flux de trésorerie retraité

En millions d'euros	1er semestre 2016		
	Publié	IFRS 5	Retraité
+ Excédent Brut d'Exploitation	405	(218)	187
+ Coût de endettement financier net (*)	(38)	3	(35)
+ Impôts sur les sociétés payés	(77)	28	(49)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE	13	(3)	10
- Annulation des provisions financières et impôts non récurrents	15	(11)	4
+ Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence	3	(1)	2
+ Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante des activités non poursuivies	(1)	202	202
<b>= Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante</b>	<b>320</b>	<b>-</b>	<b>320</b>
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	(88)	97	9
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant des activités non poursuivies	0	(97)	(97)
<b>= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles</b>	<b>232</b>	<b>-</b>	<b>232</b>
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents) (*)	(140)	20	(120)
+ Eléments non courants des activités non poursuivies	-	(20)	(20)
<b>= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)</b>	<b>92</b>	<b>-</b>	<b>92</b>
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	(97)	57	(40)
- Décaissements liés à des Investissements de développement	(729)	330	(399)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs	231	(140)	91
+ Flux de Trésorerie liés aux investissements / désinvestissements des activités non poursuivies	1	(248)	(247)
<b>= Flux de Trésorerie liés aux investissements / désinvestissements (B)</b>	<b>(595)</b>	<b>-</b>	<b>(595)</b>
+ Augmentation de capital	6	-	6
- Réduction de capital	-	-	-
- Dividendes payés	(177)	1	(176)
- Remunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée	(37)	0	(37)
- Remboursement de la dette long terme	(9)	1	(8)
- Remboursements liés aux contrats de location-financement	-	-	-
+ Nouveaux emprunts long terme	113	(20)	93
<b>= Augmentation (Diminution) de la Dette Long Terme</b>	<b>104</b>	<b>(19)</b>	<b>85</b>
+ Variation des dettes financières court terme	(91)	49	(42)
+ Flux de Trésorerie des activités de financement des activités non poursuivies	-	(31)	(31)
<b>= Flux de Trésorerie des activités de financement (C)</b>	<b>(196)</b>	<b>-</b>	<b>(196)</b>
+ Différence de conversion (D)	20	1	21
<b>= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)</b>	<b>(680)</b>	<b>1</b>	<b>(680)</b>
- Trésorerie ouverture	2 944	-	2 944
- Retraitements de juste valeur sur trésorerie	(23)	-	(23)
- Reclassement de la trésorerie de clôture des activités non poursuivies	-	-	-
- Variation de trésorerie des activités non poursuivies	1	-	1
+ Trésorerie clôture	2 242	-	2 242
<b>= Variation de trésorerie</b>	<b>(680)</b>	<b>-</b>	<b>(680)</b>

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

**ERNST & YOUNG et Autres**  
1/2, place des Saisons  
92400 Courbevoie - Paris-La Défense

**DELOITTE & ASSOCIES**  
185, avenue Charles-de-Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

## **ACCOR**

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

---

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

Période du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 2017

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 2016, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la vérification des informations données dans le rapport semestriel d'activité.

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

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

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

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

## **2. Vérification spécifique**

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

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

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 26 juillet 2017

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

DELOITTE & ASSOCIES

Jacques PIERRES

David DUPONT-NOEL    Guillaume CRUNELLE

**Attestation du  
responsable du  
rapport financier  
semestriel**

# Attestation du responsable du rapport financier semestriel 2017

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 27 juillet 2017

Sébastien Bazin  
Président-directeur général

