

# Rapport Financier semestriel 2019

Au 30 juin 2019



ACCOR

# Sommaire

Rapport semestriel d'activité 2019	3
<b>1. Faits marquants du premier semestre 2019</b>	<b>5</b>
1.1. Accor a renforcé son nouveau modèle	5
1.2. Développement et empreinte géographique du Groupe	7
1.3. Renforcement du portefeuille de marques dans le segment lifestyle	12
1.4. Renforcement de la capacité d'attraction du Groupe	13
1.5. Perspectives	14
<b>2. Commentaires du premier semestre 2019</b>	<b>16</b>
2.1. Résultats consolidés du Groupe au 30 juin 2019	16
2.2. Analyse des résultats par pôle stratégique	20
2.3. Objectif d'excédent brut d'exploitation pour 2019	26
2.4. Parc et projets hôteliers au 30 juin 2019	26
2.5. Faits marquants du premier semestre 2019	28
<b>3. Principaux risques et incertitudes</b>	<b>28</b>
<b>4. Principales transactions avec les parties liées</b>	<b>28</b>
<b>5. Événements postérieurs à la clôture</b>	<b>28</b>
<b>Comptes consolidés semestriels résumés et Annexes</b>	<b>29</b>
Compte de résultat consolidé	31
Etat du résultat global consolidé	32
Etat de la situation financière	33
Tableau des flux de trésorerie	35
Variations des capitaux propres consolidés	36
<i>Note 1. Base de préparation</i>	38
<i>Note 2. Structure du Groupe</i>	40
<i>Note 3. Données opérationnelles</i>	43
<i>Note 5. Produits et charges non courants</i>	48
<i>Note 6. Immobilisations incorporelles et corporelles</i>	49
<i>Note 7. Provisions</i>	50
<i>Note 8. Financement et instruments financiers</i>	51
<i>Note 9. Impôts sur les bénéfices</i>	53
<i>Note 10. Capitaux propres</i>	54
<i>Note 11. Eléments non comptabilisés et parties liées</i>	56
<i>Note 12. Adoption des nouvelles normes</i>	57
<b>Rapport des commissaires aux comptes sur l'information financière semestrielle 2019</b>	<b>58</b>
<b>Attestation du responsable du Rapport Financier semestriel</b>	<b>58</b>

# Rapport semestriel d'activité 2019

# Sommaire

<b>Rapport semestriel d'activité 2019</b>	<b>3</b>
<b>1. Faits marquants du premier semestre 2019</b>	<b>5</b>
1.1. Accor a renforcé son nouveau modèle	5
1.1.1. Un groupe devenu « Asset-Light »	5
1.1.2. Acquisition de 33,15% d'Orbis en janvier 2019, et cession à venir de l'activité immobilière	6
1.1.3. Intégration de Mantra et de Mövenpick	6
1.2. Développement et empreinte géographique du Groupe	7
1.2.1. Un développement porté par une croissance organique très dynamique	7
1.2.2. Une couverture mondiale homogène, sur l'ensemble des segments	8
1.2.3. Une implantation solide dans les marchés émergents	9
1.2.4. Un réseau renforcé dans le segment luxe / premium	11
1.3. Renforcement du portefeuille de marques dans le segment lifestyle	12
1.3.1. Acquisition de la marque Tribe sur le segment milieu de gamme	12
1.3.2. Lancement de la marque lifestyle The House of Originals sur le segment luxe / premium	13
1.4. Renforcement de la capacité d'attraction du Groupe	13
1.4.1. La fidélisation, essentielle pour sécuriser le chiffre d'affaires du Groupe	13
1.4.2. Un partenariat entre Accor et Air France-KLM avantageux pour leurs membres fidèles	13
1.4.3. Lancement de ALL au 4ème trimestre 2019, nouveau programme de fidélité lifestyle du Groupe	14
1.5. Perspectives	14
<b>2. Commentaires du premier semestre 2019</b>	<b>16</b>
2.1. Résultats consolidés du Groupe au 30 juin 2019	16
2.1.1. Chiffre d'affaires	17
2.1.2. Excédent brut d'exploitation	17
2.1.3. Résultat d'exploitation	18
2.1.4. Résultat opérationnel	18
2.1.5. Résultat net part du Groupe	19
2.1.6. Flux et ratios financiers	19
2.2. Analyse des résultats par pôle stratégique	20
2.2.1. HotelServices	21
2.2.1.1. Chiffre d'affaires	21
2.2.1.2. Excédent brut d'exploitation	24
2.2.2. Nouvelles Activités	25
2.2.2.1. Chiffres d'affaires	25
2.2.2.2. Excédent brut d'exploitation	25
2.2.3. Actifs Hôteliers et Autres	25
2.2.3.1. Chiffre d'affaires	26
2.2.3.2. Excédent brut d'exploitation	26
2.3. Objectif d'excédent brut d'exploitation pour 2019	26
2.4. Parc et projets hôteliers au 30 juin 2019	26
2.4.1. Parc hôtelier par segment et par type d'exploitation	27
2.4.2. Parc hôtelier par zone géographique et par type d'exploitation	27
2.4.3. Parc hôtelier par zone géographique et segment	27
2.4.4. Projets hôteliers en cours	27
2.5. Faits marquants du premier semestre 2019	28
<b>3. Principaux risques et incertitudes</b>	<b>28</b>
<b>4. Principales transactions avec les parties liées</b>	<b>28</b>
<b>5. Evénements postérieurs à la clôture</b>	<b>28</b>

## 1. Faits marquants du premier semestre 2019

Depuis plusieurs décennies, le tourisme international connaît un essor continu, porté par une hausse constante du nombre de voyageurs et de leurs dépenses, et par une diversification des destinations à travers le monde. Figurant parmi les secteurs économiques les plus dynamiques avec une croissance annuelle de 6 %, le tourisme représente plus de 10 % du PIB mondial.

Profitant de cet environnement favorable sur le premier semestre 2019, Accor a poursuivi ses efforts de croissance et de transformation dans la continuité des évolutions engagées ces dernières années, avec :

- ◇ la mise en œuvre d'un développement organique très dynamique ;
- ◇ le lancement de son plan marketing annoncé en février dernier, incluant la mise en œuvre de son nouveau programme de fidélité lifestyle ALL ;
- ◇ l'intégration de Mantra et de Mövenpick dont les acquisitions ont été annoncées en mai et septembre 2018 ;
- ◇ la cession en-cours de la société immobilière Orbis dont le Groupe détient 85,8% après en avoir acquis 33,15% en janvier 2019

### 1.1. Accor a renforcé son nouveau modèle

#### 1.1.1. Un groupe devenu « Asset-Light »

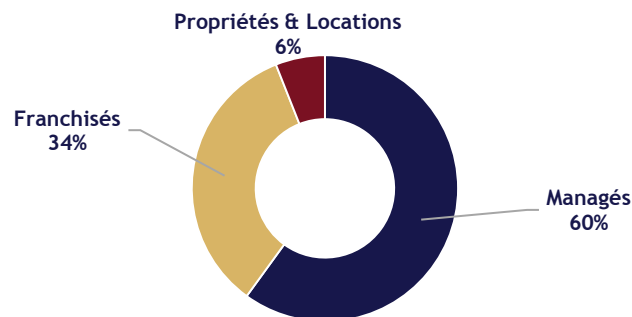
À l'image de ses concurrents dans les années 90, Accor a transformé son modèle économique en séparant ses activités de services hôteliers et immobilières.

Cette séparation s'est parachevée avec la constitution de la société AccorInvest en 2017, dans laquelle la quasi-totalité de ses hôtels détenus en propriété et en location ont été regroupés, puis avec la cession de 64,8 % d'AccorInvest à des investisseurs internationaux en 2018.

Cette cession a définitivement recentré Accor sur les hôtels opérés sous contrats de management (60%) et de franchise (34%), représentant 94 % de son réseau à fin juin 2019.

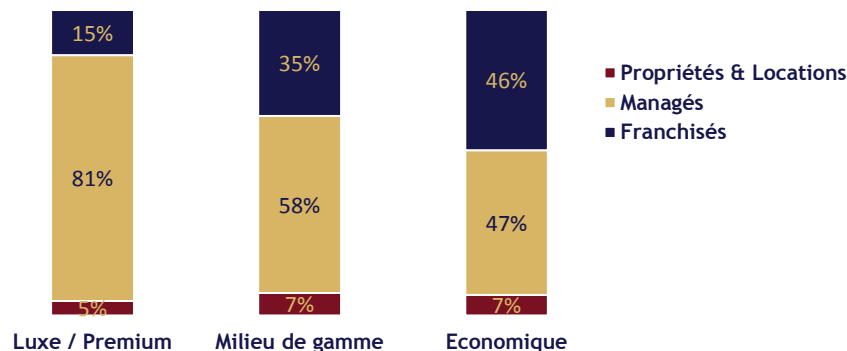
#### **Parc hôtelier par mode d'exploitation au 30 juin 2019**

En pourcentage du nombre de chambres



**Parc hôtelier par segment et mode d'exploitation au 30 juin 2019**

En pourcentage du nombre de chambres



La gestion et la franchise représentent 93 % des hôtels exploités sur le segment économique, 93 % sur le segment milieu de gamme, et 95 % des hôtels opérés sur le segment luxe / premium.

- ◇ Plus précisément, la part des contrats de management a légèrement augmenté sur le segment luxe / premium à 81 %, contre une proportion de contrats de franchise restée stable à 15 %.
- ◇ Sur le segment milieu de gamme, les contrats de management représentent 58 % des contrats mis en œuvre et 47 % des contrats conclus sur le segment économique, comparés à une proportion de contrats de franchise en légère hausse à 35 % sur le segment milieu de gamme, et à 46 % sur le segment économique.

Sur les 6% restants d'hôtels détenus en propriété et en location par Accor, 3% correspondent aux hôtels détenus en propriété par Orbis en Europe Centrale, en cours de cession.

**1.1.2. Acquisition de 33,15% d'Orbis en janvier 2019, et cession à venir de l'activité immobilière**

Orbis est le premier groupe hôtelier en Europe centrale avec 136 hôtels à fin juin 2019, répartis dans 14 pays (Bosnie Herzégovine, Bulgarie, Croatie, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Macédoine, Pologne, République tchèque, Roumanie, Serbie, Slovaquie et Slovénie).

Bénéficiant d'une exclusivité sur la majorité des marques Accor au travers d'un contrat de master franchise, Orbis opère historiquement sous les marques Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, ibis, ibis Styles et ibis budget.

Afin de consolider son leadership en Europe Centrale et de gagner en flexibilité sur la gestion du portefeuille d'actifs d'Orbis, Accor a opéré une offre publique d'achat sur la société en novembre 2018. Le 23 janvier, Accor a acquis 33,15% du capital d'Orbis pour un montant de 339 millions d'euros, lui permettant de détenir 85,84% du capital d'Orbis.

Par suite, Accor a annoncé en juin 2019 reprendre pour 286 millions d'euros l'activité de services hôteliers d'Orbis, comprenant les contrats de management et de franchise des 136 hôtels opérés, et engager dans le même temps le processus de cession de l'activité immobilière. La Valeur Brute d'Actifs de cette activité (hors frais de siège) a été estimée à 1,18 milliard d'euros<sup>1</sup>.

**1.1.3. Intégration de Mantra et de Mövenpick**

Parallèlement, Accor poursuit l'intégration des activités de Mantra et de Mövenpick acquises en mai et septembre 2018. Compte tenu de leur niveau d'avancement à fin juin 2019, l'intégration de Mantra permet de dégager 55% des synergies attendues après seulement un an, et celle de Mövenpick dégage déjà 34% des synergies attendues après huit mois.

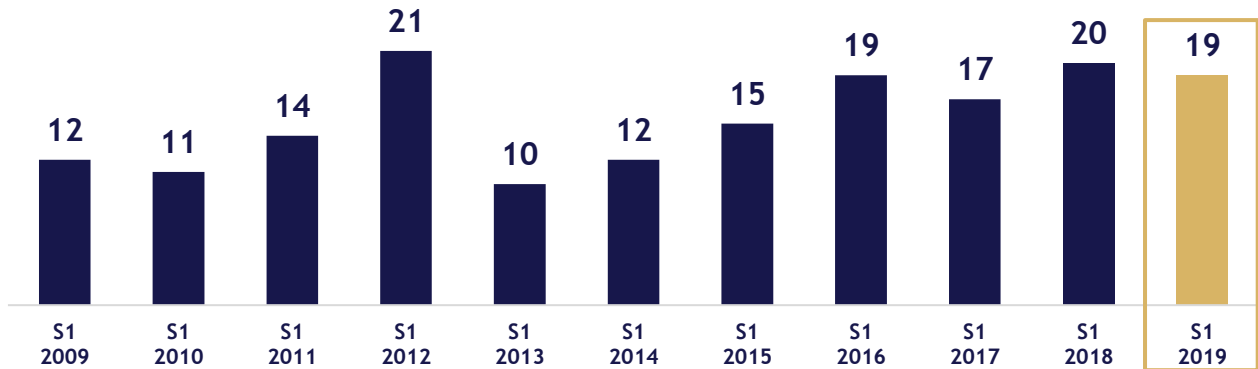
En ligne avec sa stratégie *Asset-Light*, le Groupe entend prochainement saisir les opportunités qui lui permettront de monétiser les actifs hérités de Mantra en propriété et en location, en procédant à des opérations de *Sales et management back*, créatrices de valeur.

<sup>1</sup> Estimation réalisée par un expert indépendant sur la base des résultats de la Société au 31 décembre 2018

## 1.2. Développement et empreinte géographique du Groupe

### 1.2.1. Un développement porté par une croissance organique très dynamique

Croissance organique (brute en milliers de chambres)



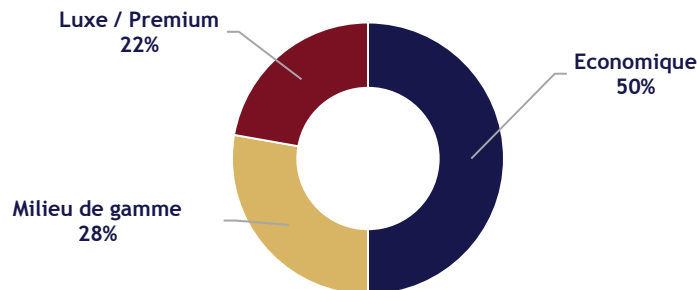
Accor affiche une solide croissance organique de son réseau (18 589 chambres et 149 hôtels) au premier semestre 2019.

Son développement a été opéré sur l'ensemble des segments, particulièrement sur le segment économique qui a concentré 50 % des ouvertures, porté par l'expansion de la famille ibis, suivi du segment milieu de gamme pour 28 % et du segment luxe / premium pour 22 %.

Parmi les ouvertures les plus remarquables, Accor a ouvert six hôtels Mövenpick (1227 chambres) en Asie-Pacifique et dans la zone Afrique & Moyen-Orient, et trois hôtels Pullman (728 chambres) en Asie-Pacifique.

#### Répartition des ouvertures par segment au 30 juin 2019

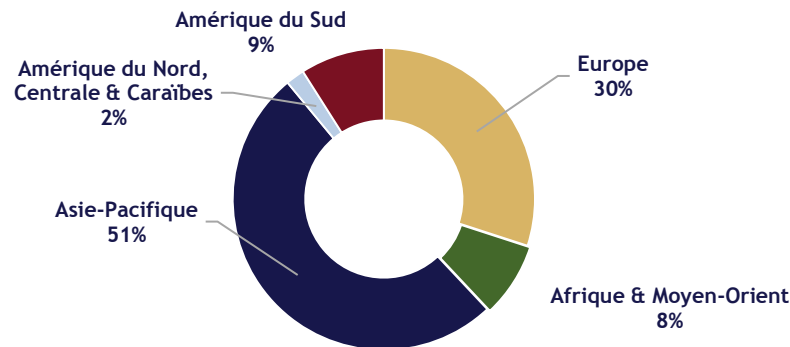
En pourcentage du nombre de chambres



Sur le plan géographique, 70 % des ouvertures réalisées au premier semestre 2019 l'ont été hors d'Europe : 51 % en Asie-Pacifique grâce à Huazhu, 9 % en Amérique du Sud et 8 % dans la région Afrique & Moyen-Orient.

### Répartition géographique des ouvertures brutes au 30 juin 2019

En pourcentage du nombre de chambres



Au 30 juin 2019, le parc hôtelier du Groupe compte ainsi 4 892 hôtels et 717 314 chambres.

### 1.2.2. Une couverture mondiale homogène, sur l'ensemble des segments

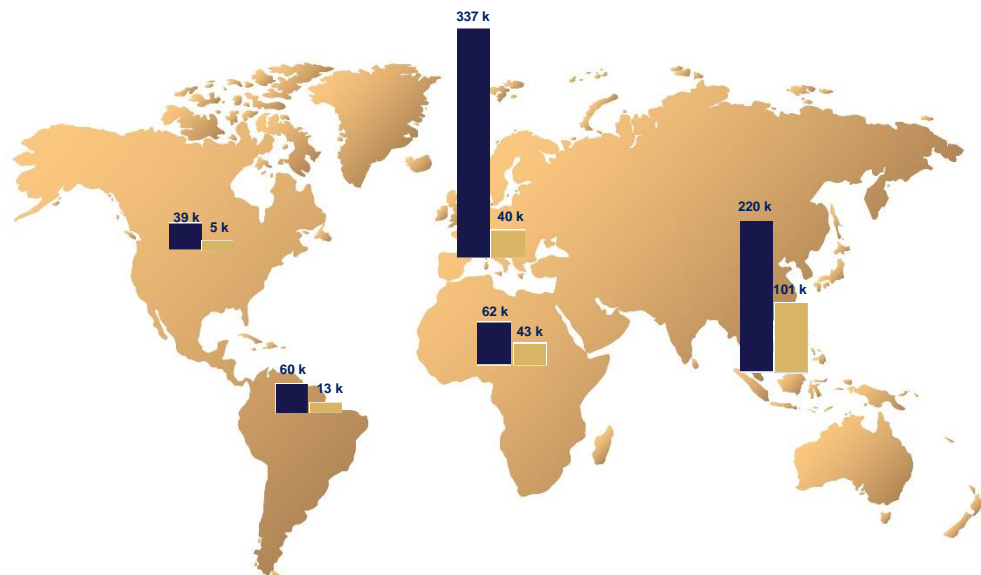
Accor est présent sur les cinq continents et sur l'ensemble des segments de marché, du segment économique au segment luxe. Leader dans la plupart des zones géographiques (hors Chine et États-Unis), Accor densifie son réseau grâce à un fort développement et à une optimisation de sa couverture dans l'ensemble des zones et des segments.

Présent dans plus de 100 pays, Accor est l'acteur hôtelier le plus diversifié, particulièrement dans les régions au plus fort potentiel. Premier marché du Groupe, l'Europe est la zone d'implantation la plus importante de Accor avec un réseau de 2 974 hôtels et de 336 777 chambres à fin juin 2019, représentant 47 % de son parc en nombre de chambres.

Parallèlement, Accor dispose de relais de croissance dans les autres régions du monde, en Asie-Pacifique avec 1 136 hôtels (31 % des chambres), en Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes avec 119 hôtels (5 % des chambres), en Amérique du Sud avec 386 hôtels (8 % des chambres) et dans la zone Afrique & Moyen-Orient avec 277 hôtels (9 % des chambres).

### Parc hôtelier et pipeline par zone géographique au 30 juin 2019

En milliers de chambres



Accor est actuellement premier hôtelier en Europe et en Asie-Pacifique (hors Chine), où il bénéficie des implantations les plus importantes, et peut compter sur de fortes projections de croissance touristique. Le portefeuille du Groupe est bien équilibré géographiquement, et résilient. Les 20 villes les plus visitées au monde représentent moins de 25 % du réseau du Groupe, et les cinq pays les plus visités sont répartis sur quatre continents.

Bénéficiant d'une implantation mondiale homogène, Accor profite de la croissance des flux touristiques internationaux en renforçant ses positions partout où il est déjà leader, comme ailleurs. Ne représentant que 30 % du marché mondial du



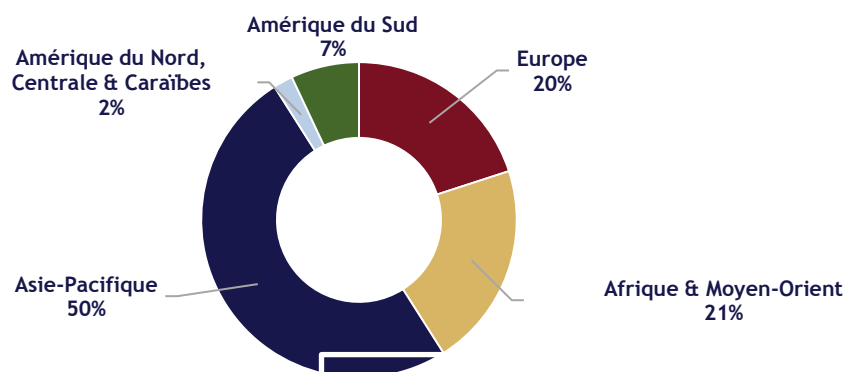
tourisme, ces flux devraient continuer de s'accroître fortement dans les prochaines années.

La pénétration des chaînes est encore faible à l'échelle mondiale (30 % en Europe et en Asie-Pacifique, 35 % dans la zone Afrique & Moyen-Orient et 20 % en Amérique du Sud), et les potentiels de croissance sont très importants compte tenu de la croissance du tourisme chinois. Accor est leader dans huit des 20 destinations préférées des voyageurs chinois.

Fort de ces positions, l'ambition du Groupe est de doubler le nombre de membres chinois fidélisés via son programme de fidélité d'ici 2020, et de tripler le nombre de réservations des voyageurs chinois en dehors de la Chine.

#### **Pipeline par zone géographique au 30 juin 2019**

En pourcentage du nombre de chambres

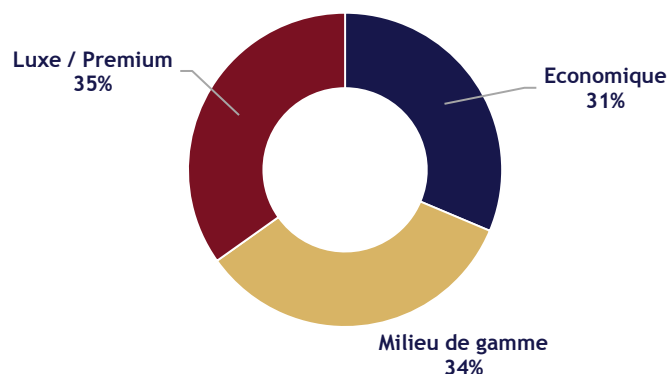


Rapport semestriel d'activité 2019

Au 30 juin 2019, le pipeline de développement du Groupe compte 1 153 hôtels (202 000 chambres), principalement sur les marchés en forte croissance pour près de 78 %, dont la région Asie-Pacifique pour 50 %.

#### **Pipeline par segment au 30 juin 2019**

En pourcentage du nombre de chambres



A fin juin 2019, le pipeline du Groupe représente 28% de son parc hôtelier, et concerne l'ensemble des marques et des segments de son portefeuille. Essentiel à sa dynamique de croissance, le pipeline sécurise son développement à un rythme soutenu.

### **1.2.3. Une implantation solide dans les marchés émergents**

Le réseau de Accor s'est considérablement transformé au cours des quatre dernières années, sous l'effet des restructurations immobilières et d'un élargissement de son portefeuille de marques.

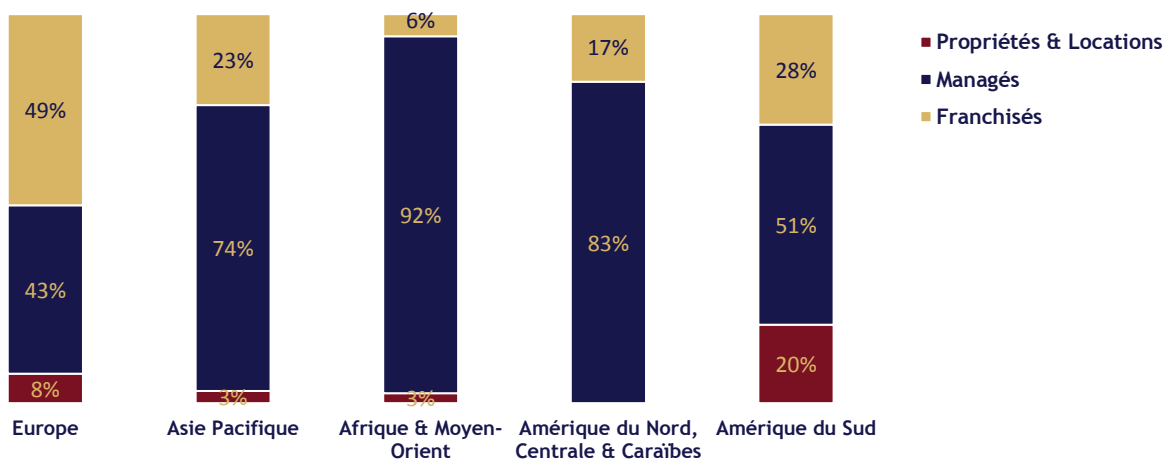
Accor mène dorénavant son développement en privilégiant le management et la franchise d'hôtels.

**Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 30 juin 2019**

	Managés		Franchisés		Propriétés & locations		Total	
	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres
Europe	1 015	145 963	1 824	165 355	135	25 459	2 974	336 777
Afrique & Moyen-Orient	250	56 502	18	3 501	9	1 586	277	61 589
Asie-Pacifique	723	161 427	374	51 321	39	6 867	1 136	219 615
Amérique Nord, Centrale & Caraïbes	98	32 416	21	6 820	0	0	119	39 236
Amérique Sud	188	30 902	136	17 082	62	12 113	386	60 097
<b>TOTAL</b>	<b>2 274</b>	<b>427 210</b>	<b>2 373</b>	<b>244 079</b>	<b>245</b>	<b>46 025</b>	<b>4 892</b>	<b>717 314</b>

**Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 30 juin 2019**

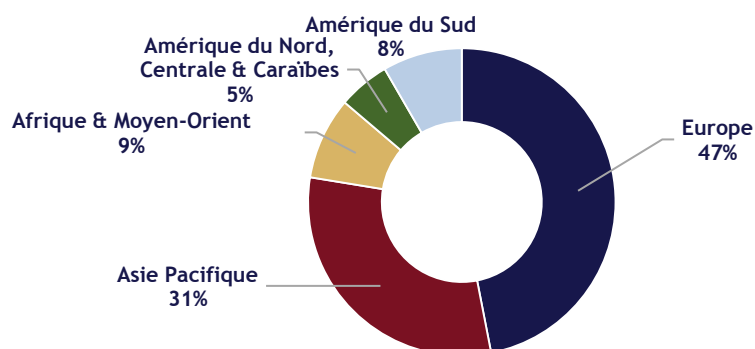
En pourcentage du nombre de chambres



En Asie-Pacifique, le parc hôtelier du Groupe est constitué à 97 % d'hôtels exploités en management et en franchise. Les zones Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes, Afrique & Moyen-Orient et Amérique du Sud recensent respectivement 100 %, 97 % et 80 % d'hôtels sous contrat de management et de franchise. L'Europe affiche une proportion d'hôtels en management et en franchise de 92 %.

**Répartition du parc hôtelier par zone géographique au 30 juin 2019**

En pourcentage du nombre de chambres



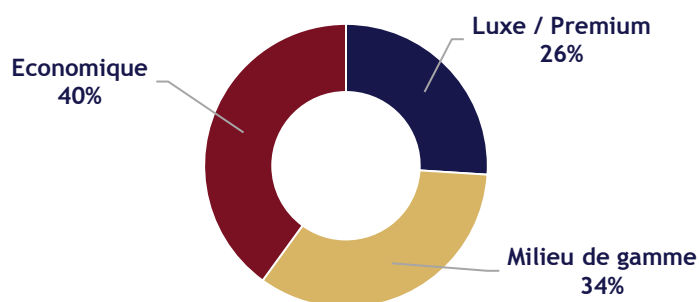
Les opérations de croissance et de diversification menées ces dernières années par Accor consolident ses implantations dans les zones en forte expansion, et accélèrent la croissance de ses redevances.

#### 1.2.4. Un réseau renforcé dans le segment luxe / premium

Ces dernières années, le Groupe a rééquilibré son portefeuille de marques sur les marchés à plus forte valeur en accentuant sa présence dans le segment luxe / premium. Ainsi, ce dernier s'est accru trois fois plus vite que le réseau du Groupe.

##### **Répartition du parc hôtelier par segment au 30 juin 2019**

En pourcentage du nombre de chambres

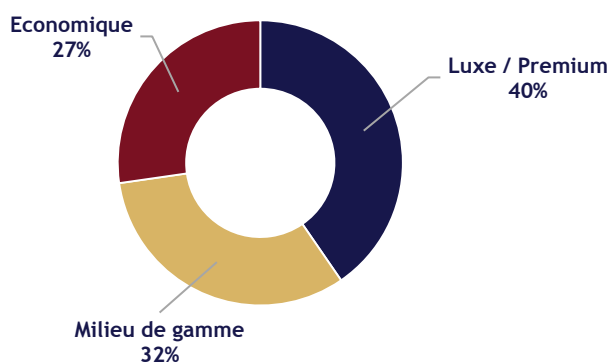


Au 30 juin 2019, la part du segment luxe / premium représente 26 % du réseau du Groupe, en croissance de 3 points par rapport au 30 juin 2018, tirée par les acquisitions de chaînes d'hôtels, par les partenariats et le développement organique.

Le renforcement de Accor sur ce segment est stratégique car il améliore sensiblement son image, son portefeuille d'offres, d'expertises, et permet d'optimiser sa rémunération.

A fin juin 2019, les redevances perçues par Accor proviennent pour 40 % du segment luxe / premium, pour 32 % du segment milieu de gamme et pour 27 % du segment économique, attestant de la prépondérance du luxe dans les recettes du Groupe.

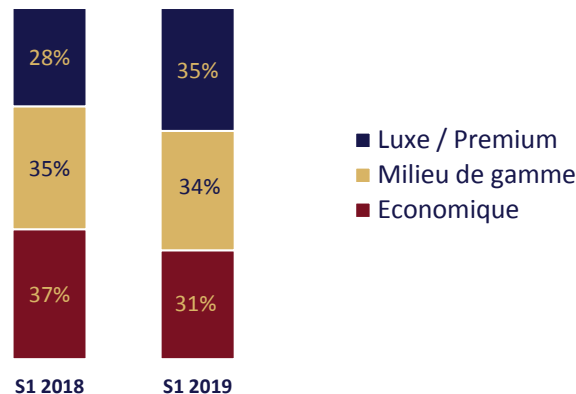
##### **Répartition des redevances par segment au 30 juin 2019**



Le segment luxe / premium est le premier contributeur au chiffre d'affaires de Accor, et cette tendance devrait se renforcer dans les prochaines années au regard de la répartition du pipeline avec une poursuite de la hausse de ce segment à 35 %, une stabilité du segment milieu de gamme à 34 % et une baisse du segment économique à 31 %. Comparée au premier semestre 2018, cette dynamique se renforce clairement au premier semestre 2019 et pérennise les marges du Groupe à un niveau élevé dans les prochaines années.

**Répartition du pipeline par segment au 30 juin 2019**

En pourcentage du nombre de chambres



Grâce au dynamisme de son développement, Accor couvre donc l'ensemble des zones géographiques et des segments de marché où il se doit d'être présent, notamment les marchés en forte expansion et le segment luxe / premium, et profite pleinement d'un tourisme mondial très dynamique.

Parallèlement, le Groupe a intégré deux nouvelles marques lifestyle à son portefeuille, Tribe et The House of Originals, portant à 38 le nombre de ses enseignes hôtelières.

**1.3. Renforcement du portefeuille de marques dans le segment lifestyle**

Depuis deux ans, Accor saisit toutes occasions d'investir dans l'hôtellerie lifestyle, en forte croissance dans le monde entier.

A travers ce segment, les voyageurs aspirent à vivre des expériences de séjours inédites. Très attractif, le concept lifestyle renvoie à la façon d'être, de penser et de vivre des clients qui sont en recherche d'expériences uniques et inspirantes, et propose des offres élaborées autour de leurs valeurs et de leur mode de vie.

Les offres lifestyle du Groupe remportent un franc succès, notamment auprès des *millennials* dans le segment économique, au sein des auberges JO&JOE où les espaces modulaires permettent d'optimiser la fréquentation.

Ces offres se déclinent aussi dans le luxe où elles sont synonymes d'expériences exclusives et de concepts remarquables, avec une qualité de service inégalée et des expériences hôtelières renouvelées. C'est dans cet esprit que le Groupe a développé la marque Tribe et qu'il a noué un partenariat avec sbe pour la création de The House of Originals.

**1.3.1. Acquisition de la marque Tribe sur le segment milieu de gamme**

Souhaitant répondre aux besoins des voyageurs en quête d'expériences hôtelières de qualité, mais à prix abordable, les offres de Tribe se veulent originales, excitantes et soigneusement réfléchies, en mettant l'accent sur le style.

À travers son modèle flexible et original, Tribe vise à apporter une réponse inédite aux attentes d'une clientèle internationale de voyageurs réguliers, indépendants, curieux et audacieux.

Les établissements Tribe seront des lieux de vie animés, articulés autour d'un *lobby* convivial, de chambres au confort premium et de technologies de pointe. Ils offriront des expériences de séjour traditionnelles en permettant aux hôtes de travailler, de s'amuser et de vivre au sein d'ambiances contemporaines.

Les établissements Tribe seront attentifs à la facilité d'usage, à l'esthétisme et au confort. Ils bénéficieront d'un style moderne composé d'objets iconiques donnant l'impression d'un univers haut de gamme, fondé sur le design et la technologie.

Huit ouvertures sont prévues en Europe et en Asie-Pacifique d'ici 2022, représentant plus de 1 500 chambres.

Accor a également noué un partenariat avec sbe pour développer la marque The House of Originals.

### **1.3.2. Lancement de la marque lifestyle The House of Originals sur le segment luxe / premium**

The House of Originals est une collection composée de luxueux établissements sbe, empreints d'un esprit audacieux et inspirant.

Cette collection d'hôtels comprendra dans un premier temps cinq établissements aux États-Unis et à travers le monde, dont le Sanderson et le St. Martins Lane de Londres, le 10 Karakoy d'Istanbul et le Shore Club de Miami Beach.

The House of Originals entend créer une communauté dédiée à ses hôtes, fondée sur une expérience du luxe unique, et s'appuiera sur les offres culinaires emblématiques de sbe.

Le rôle de Accor sera d'établir la marque à l'international en assurant l'accès aux clients et aux partenaires de sbe via son infrastructure de distribution et d'approvisionnement mondiale.

Avec ce partenariat, Accor intègre dans son catalogue des offres exclusives dans un nombre croissant de destinations, et procurera des expériences mémorables à une clientèle exigeante et intéressée par les concepts inédits.

Consolidant l'écosystème *lifestyle* de Accor, ces enseignes lui permettent ainsi de disposer du portefeuille de marques le plus complet de l'industrie à ce jour.

Parallèlement, le Groupe a renforcé l'attractivité de son programme de fidélité.

## **1.4. Renforcement de la capacité d'attraction du Groupe**

Comme d'autres acteurs de l'hospitalité, Accor cherche à accroître son emprise sur les voyageurs en vue de les fidéliser durablement au sein d'un écosystème riche de propositions.

Visant à répondre à des attentes de plus en plus nombreuses et spécifiques, l'écosystème du Groupe s'élargit régulièrement pour enrichir les relations qu'Accor entretient avec ses clients, et maximiser leurs expériences autour de gammes de services diversifiées, suscitant leur adhésion et leur préférence à long-terme.

### **1.4.1. La fidélisation, essentielle pour sécuriser le chiffre d'affaires du Groupe**

La fidélisation est centrale dans la stratégie de conquête de parts de marché du Groupe car elle influe directement sur la contribution des membres dans ses ventes globales, et dans la croissance de son chiffre d'affaires. Un membre consomme en effet davantage qu'un client non membre parce qu'il a la possibilité de valoriser des points de fidélité qui stimulent ses consommations. Un membre est par ailleurs plus actif et génère davantage de revenus pour le Groupe. 85 % des ventes directes en ligne de Accor sont réalisées avec des membres fidélisés, et plus les membres disposent d'un statut élevé au sein du programme, plus leurs dépenses augmentent, stimulées par les avantages consentis. Ainsi, entre 2015 et 2018, les dépenses des membres Platinum se sont accrues de 22 % quand celles des membres de statut Gold et Silver augmentaient respectivement de 14 % et 7 %, soit un écart de croissance allant du simple au triple.

La proportion de membres au sein du programme de fidélité est donc un enjeu stratégique pour le Groupe car elle permet de sécuriser une part non négligeable de son chiffre d'affaires dans un environnement concurrentiel intense qui, à défaut, favorise leur mobilité vers d'autres acteurs. Actuellement, le Groupe sécurise environ 30 % de son chiffre d'affaires grâce aux membres de son programme, et doit en cela faire preuve d'audace face à des concurrents très actifs dans ce domaine.

### **1.4.2. Un partenariat entre Accor et Air France-KLM avantageux pour leurs membres fidèles**

Œuvrant au service de voyageurs qui transitent par avion et séjournent dans des hôtels, Accor et Air France-KLM ont décidé le 20 juin 2019 de renforcer leur partenariat en proposant à leurs membres un double système de récompense en Points et en Miles lors de leurs voyages et de leurs séjours.

Ces Points et Miles seront convertibles et valorisables dans les deux programmes de fidélité, et permettront ainsi aux membres de capitaliser sur la couverture géographique internationale des deux groupes.

Renforçant non seulement l'attractivité de leur programme de fidélité à travers l'avantage de cette conversion, Accor et Air France-KLM gagnent en outre un potentiel de réservations non négligeable auprès des membres du club de fidélité partenaire.

Ce partenariat est noué à quelques mois du lancement effectif du nouveau programme de fidélité lifestyle de Accor, baptisé ALL, prévu au quatrième trimestre 2019. Il aura notamment pour objectif de permettre au Groupe d'être plus présents dans le quotidien de ses membres au-delà de l'hôtellerie.

### **1.4.3. Lancement de ALL au 4ème trimestre 2019, nouveau programme de fidélité lifestyle du Groupe**

Depuis quelques années, les membres des clubs de fidélité ont des attentes nouvelles à l'égard des programmes de fidélité, cherchant davantage de simplicité, d'immédiateté, de variété et d'offres sur-mesure.

À travers ce nouveau programme de fidélité, Accor se positionnera comme un compagnon de voyage offrant à ses clients fidèles les gammes de services et d'avantages les plus larges possibles, enrichissant leurs expériences. Fondée sur la satisfaction, la reconnaissance et la récompense de ses clients, le programme du Groupe renforcera la confiance établie avec chacun d'eux en leur donnant envie d'appartenir durablement à son écosystème d'*hospitalité augmentée*, et de consommer à travers lui.

Souhaitant renforcer sa distribution, la fidélité des clients et imprimer durablement ses marques dans le monde, Accor a lancé en février 2019 une nouvelle promesse client, incarnée par le programme "ALL-Accor Live Limitless", qui combinera sa plateforme de distribution et un nouveau programme de fidélité expérientiel.

En tant que nouvelle plateforme digitale globale de fidélité, ALL accompagnera ses membres dans leurs envies et leurs besoins les plus divers – vivre – travailler – vibrer – à travers un large univers d'hospitalité accessible d'un portail unique (all.accor.com) visant à en accroître la fréquence d'utilisation, et à démultiplier les points de contact.

Les membres du programme pourront ainsi accéder à une offre globale de services et d'expériences allant bien au-delà du séjour hôtelier, combinée aux avantages négociés dans le cadre de partenariats mis en place avec d'autres acteurs, notamment AEG, IMG, et le club de football du Paris Saint Germain.

Plébiscités par les clients du Groupe, ces partenariats conclus avec des marques fortes, à l'exposition médiatique importante, ont pour objectif de renforcer la visibilité internationale du programme de fidélité et des marques de Accor, et d'augmenter l'efficacité de ses réseaux de distribution. Suscitant l'engagement des clients, ces partenariats seront sources de valeur pour les marques dont la notoriété et l'attractivité, notamment auprès des propriétaires hôteliers, seront accrues, et favoriseront à terme une appréciation des redevances, des performances et des profits du Groupe.

Se fondant sur l'utilisation des points de fidélité au sein de cet écosystème, Accor connaîtra les points de contact de ses membres et leur comportement d'achat, et sera en mesure de leur proposer les offres qui leur correspondent le mieux.

Totalisant pour 225 millions d'euros, ces initiatives engendreront des charges de 55 millions d'euros en 2019 et de 45 millions d'euros en 2020, avec un point d'équilibre atteint en 2021. Grâce à elles, le Groupe prévoit un Excédent brut d'exploitation additionnel de 60 millions d'euros en 2022, s'ajoutant à l'Excédent brut d'exploitation de 1,2 milliard d'euros attendu cette même année, et de 75 millions d'euros par an les années suivantes, générés grâce à :

- ◇ une hausse d'au moins 10 points de la contribution des membres fidélisés ;
- ◇ une hausse du chiffre d'affaires de 100 millions d'euros (contre 6 millions d'euros en 2018) liée à une utilisation plus importante du programme de fidélité du fait de l'attractivité des partenariats ;
- ◇ une hausse d'au moins 3 points de RevPAR liée à une plus forte notoriété des marques et aux nouvelles clientèles drainées dans le cadre des partenariats.

### **1.5. Perspectives**

Le changement de modèle du Groupe a transformé la nature de ses revenus qui résultent désormais, pour l'essentiel, des redevances<sup>(2)</sup> perçues des hôtels franchisés et managés, et génèrent 70,9% de l'EBE du Groupe.

Ce nouveau modèle a permis de rééquilibrer le poids des régions et des segments dans son chiffre d'affaires et dans ses résultats, au profit des pays émergents et du segment luxe / premium.

La croissance des résultats de Accor est à présent beaucoup plus sensible à son développement car tout nouvel hôtel, même non profitable, lui apporte de nouvelles redevances. Le Groupe prévoit encore cette année de connaître un développement organique record avec un réseau qui dépassera probablement les 5 000 hôtels à la fin de l'année 2019.

Tel qu'annoncé en 2018, le doublement de l'EBE ambitionné par Accor à horizon 2022 reposera également entre 60 % et 70 % sur la croissance des résultats de l'hôtellerie, dont le développement organique représentera 30 à 40 %, et sur les nouveaux marchés liés aux acquisitions de Mantra, Atton, 21c et Mövenpick. Le Groupe travaille d'ailleurs activement à l'intégration de Mantra et de Mövenpick dont les synergies atteignent déjà 55% et 34% de celles escomptées au moment de ces transactions.

En se concentrant sur l'exploitation hôtelière et sur une gamme d'offres et de services diversifiée, la transformation effectuée allège la structure de coûts du Groupe, et en améliore le profil de rentabilité. N'assumant plus les coûts de structure des hôtels, et tablant sur des mesures d'efficacité qui représenteront à terme 20 % de la croissance de l'EBE, l'activité de management et de franchise d'HotelServices devrait continuer de voir sa marge sur EBE s'apprécier, laquelle représente 72,5 % des redevances perçues à fin juin 2019.

<sup>2</sup> Fraction du chiffre d'affaires des hôtels managés et franchisés.

Désormais plus agile, innovant et enrichi autour de son cœur de métier, Accor dispose d'un profil opérationnel résilient et intensifie sa croissance. Toutes les opérations menées par le Groupe pour le rendre plus fort en étant plus présent dans la vie quotidienne de ses clients, plus rentable et plus créateur de valeur, portent progressivement leurs fruits. Elles en servent efficacement les ambitions à moyen terme en renforçant la solidité et les capacités d'action dans le futur.

## 2. Commentaires du premier semestre 2019

Conformément à la norme IFRS 16, et comme permis par les dispositions spécifiques de transition prévues par cette norme, Accor a appliqué cette norme rétrospectivement, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, mais n'a pas retraité l'information comparative au titre de l'exercice 2018. Affectant les comptes du Groupe à plusieurs titres (cf. Note 12 des comptes consolidés), cette norme supprime la distinction entre contrats de location simple et contrats de location-financement. Elle introduit un modèle unique de comptabilisation des contrats de location au bilan des preneurs, avec constatation d'un actif représentatif du droit d'utilisation de l'actif loué et d'une dette au titre de l'obligation de paiements de loyers. Au compte de résultat, une charge d'intérêt relative à cette dette et l'amortissement du droit d'utilisation de l'actif remplacent la charge opérationnelle constatée précédemment au titre des loyers.

Par ailleurs, compte tenu des avancées significatives opérées en vue de la cession d'Orbis, Accor consolide désormais l'activité immobilière de cette filiale comme un actif destiné à être cédé, conformément à la norme IFRS 5.

Enfin, pour rappel, Accor est organisé autour des segments suivants :

- **HotelServices**, qui recense l'activité de franchiseur et opérateur hôtelier, ainsi que les activités connexes aux opérations hôtelières. Cette division est organisée autour de cinq régions opérationnelles : l'Europe, l'Afrique & Moyen-Orient, l'Asie Pacifique, l'Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes, et l'Amérique du Sud.
- **Nouvelles activités**, regroupant D-Edge, onefinestay, VeryChic, John Paul, Adoria, ResDiary et Gekko.
- **Actifs Hôtelières**, qui regroupe les actifs détenus essentiellement par Orbis en Europe Centrale, des hôtels en location fixe en Asie Pacifique (hérités de l'intégration de Mantra) et les hôtels en contrat de location variable sur RBE au Brésil.
- **Holding et Intercos**, regroupant les éliminations intra-groupe entre chaque segment et le coût des fonctions centrales

### 2.1. Résultats consolidés du Groupe au 30 juin 2019

Accor bénéficie au premier semestre 2019 d'une activité solide dans la majorité de ses marchés clés. Fort d'un développement organique de 18 589 chambres (149 hôtels), le Groupe dispose à fin juin 2019 d'un parc hôtelier de 717 314 chambres (4 892 hôtels) et d'un pipeline de 202 000 chambres (1 153 hôtels), à 78% dans les marchés émergents.

<i>en millions d'euros</i>	S1 2018 <sup>(1)</sup>	S1 2019	Variation publiée	Variation pcc <sup>(2)</sup>
Chiffre d'affaires	1 300	1 926	48,2%	4,8%
Excédent brut d'exploitation	254	375	47,7%	5,1%
Marge sur excédent brut d'exploitation	19,5%	19,5%	(0,1)pt	0,3pt
Résultat d'exploitation	202	234	15,8%	8,6%
Résultat opérationnel	(58)	214	-	-
Résultat net, avant activités non conservées	(115)	125	-	-
Résultat net des activités non conservées	2 294	16	-	-
Résultat net, part du Groupe	2 179	141	-	-

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 5

(2) pcc = à périmètre et change constants



### 2.1.1. Chiffre d'affaires

Au 30 juin 2019, le **chiffre d'affaires du Groupe** s'établit à 1 926 millions d'euros, en hausse de 4,8% à périmètre et change constants, et de 48,2% en données publiées par rapport au 30 juin 2018.

<i>en millions d'euros</i>	<b>S1 2018</b> <sup>(1)</sup>	<b>S1 2019</b>	<b>Variation publiée</b>	<b>Variation pcc</b> <sup>(2)</sup>
HotelServices	1205	1366	13,3%	5,0%
Actifs Hôteliers	225	519	130,5%	7,1%
Nouvelles Activités	70	77	10,3%	4,5%
Holding & Intercos	(202)	(36)	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>1 300</b>	<b>1 926</b>	<b>48,2%</b>	<b>4,8%</b>

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 5

(2) pcc = à périmètre et change constants

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

- Les **effets de périmètre** (acquisitions et cessions) contribuent favorablement pour 324 millions d'euros (+21,5%), liés aux apports de Mantra, de Mövenpick, de 21c et d'Atton ;
- Les **taux de change** ont un effet positif de 23 millions d'euros, soit 1,5%, principalement lié au dollar américain (30 millions d'euros), au dollar canadien (4 millions d'euros), au real brésilien (-5 millions d'euros), à la livre turque (-5 millions d'euros) et au dollar australien (-4 millions d'euros).

### 2.1.2. Excédent brut d'exploitation

L'**excédent brut d'exploitation du Groupe** s'établit à 375 millions d'euros au 30 juin 2019, en hausse de 5,1% à données comparables, et de 47,7% à données publiées par rapport au 30 juin 2018.

La **marge sur excédent brut d'exploitation** est **stable à 19,5%**.

<i>en millions d'euros</i>	<b>S1 2018</b> <sup>(1)</sup>	<b>S1 2019</b>	<b>Variation publiée</b>	<b>Variation pcc</b> <sup>(2)</sup>
HotelServices	312	344	10,0%	3,7%
Actifs Hôteliers	16	97	492,7%	0,2%
Nouvelles Activités	(15)	(1)	92,6%	84,7%
Holding & Intercos	(60)	(65)	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>254</b>	<b>375</b>	<b>47,7%</b>	<b>5,1%</b>

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 5

(2) pcc = à périmètre et change constants

### 2.1.3. Résultat d'exploitation

Le **résultat d'exploitation du Groupe** s'établit à 234 millions d'euros au 30 juin 2019, contre 202 millions d'euros au 30 juin 2018, soit une hausse de 15,8% à données publiées, et de 8,6% à données comparables.

<i>en millions d'euros</i>	<b>S1 2018</b> <sup>(1)</sup>	<b>S1 2019</b>
Excédent brut d'exploitation	254	375
Amortissements et provisions	(51)	(141)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>202</b>	<b>234</b>

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 5

Les **amortissements et provisions** de la période sont en hausse de 90 millions d'euros par rapport au premier semestre 2018, à 141 millions d'euros. Conformément à la norme IFRS16, ils intègrent dorénavant l'amortissement des droits d'utilisation des actifs hôteliers (en remplacement des loyers constatés précédemment), et concernent essentiellement la location des hôtels Mantra et Mövenpick.

### 2.1.4. Résultat opérationnel

Le **résultat opérationnel**, qui intègre le résultat d'exploitation, la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence et les produits et charges non courants, correspond au résultat des opérations des différentes activités du Groupe avant financement et impôt. Il est positif de 214 millions d'euros au 30 juin 2019, contre une perte de 58 millions d'euros à la fin du premier semestre 2018.

<i>en millions d'euros</i>	<b>S1 2018</b> <sup>(1)</sup>	<b>S1 2019</b>
Résultat d'exploitation	202	234
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	20	(14)
Produits et charges non courants	(280)	(6)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>(58)</b>	<b>214</b>

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 5

La **quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence** est en baisse de 34 millions d'euros à fin juin 2019, à -14 millions d'euros, principalement liée aux quotes-parts d'AccorInvest pour -11 millions d'euros, de co-entreprises pour -13 millions d'euros et de China Lodging Group pour 13 millions d'euros.

Les **autres produits et charges non courants** sont légèrement négatifs à -6 millions d'euros, contre une charge de 280 millions d'euros à fin juin 2018. Ils s'expliquent principalement par les coûts de restructuration de 7 millions d'euros dépensés dans le cadre du plan de transformation mis en œuvre en Europe et en Amérique du Nord. A fin juin 2018, les produits et charges non courants incluaient des dépréciations sur les Nouvelles activités pour 246 millions d'euros.

### 2.1.5. Résultat net part du Groupe

<i>en millions d'euros</i>	S 1 2018 <sup>(1)</sup>	S 1 2019
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>(58)</b>	<b>214</b>
Résultat financier	(31)	(38)
Impôts sur les résultats	(16)	(43)
Résultat net des activités non poursuivies	2 312	19
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>2 206</b>	<b>152</b>
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>2 179</b>	<b>141</b>
<b>Résultat net part du Groupe par action</b> (en euros)	<b>7,37</b>	<b>0,38</b>
Résultat net part des intérêts minoritaires	27	11

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 5

Le **résultat financier** s'établit à fin juin 2019 à -38 millions d'euros contre -31 millions d'euros au premier semestre 2018. Cette variation défavorable de 7 millions d'euros constatée à fin juin 2019 s'explique notamment par un impact défavorable de 8 millions d'euros lié à l'application de la norme IFRS 16. Pour rappel, le Groupe enregistre désormais une charge d'intérêt relative à la dette représentative de l'obligation de paiements de loyers pour les actifs hôteliers exploités en location.

Une **charge d'impôt sur les résultats** de 43 millions d'euros est également constatée au 30 juin 2019, traduisant un taux effectif d'impôt de 23%, contre une charge d'impôt de 16 millions au premier semestre 2018.

Le **résultat net des activités non poursuivies** intègre le résultat net d'Orbis pour 19 millions d'euros au 30 juin 2019, comparé à la plus-value dégagée par la cession de 57,8% d'AccorInvest au 30 juin 2018 pour 2,4 milliards d'euros. En l'absence d'éléments non-récurrents significatifs, le **résultat net des activités poursuivies** s'améliore sensiblement à 125 millions d'euros.

Au 30 juin 2019, le **résultat net de l'ensemble consolidé** s'élève à 152 millions d'euros. Après déduction des **intérêts minoritaires** pour 11 millions d'euros, le **résultat net part du Groupe** s'élève à 141 millions d'euros, contre 2 179 millions d'euros au 30 juin 2018. Ce dernier inclut le résultat net des activités immobilières d'Orbis (désormais non poursuivies) pour 16 millions d'euros.

Le **résultat net part du groupe par action** atteint 0,38 euros contre 7,37 euro au 30 juin 2018, sur la base d'un nombre d'actions moyen en circulation sur le premier semestre 2019 de 274 226 381 actions.

### 2.1.6. Flux et ratios financiers

<i>en millions d'euros</i>	2018 <sup>(1)</sup>	S 1 2019
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>254</b>	<b>375</b>
Coût de l'endettement financier net	(27)	(30)
Impôts sur les sociétés payés	(26)	(39)
Remboursement de dettes de loyers	-	(67)
Éléments non cash et autres	5	54
<b>Marge Brute d'Autofinancement</b>	<b>206</b>	<b>293</b>
Investissements récurrents	(55)	(75)
Variation du besoin en fonds de roulement courant et actifs et passifs sur contrat	15	(74)
<b>Free cash-flow récurrent</b>	<b>166</b>	<b>144</b>
<b>Taux de "cash conversion"</b> <sup>(2)</sup>	<b>78%</b>	<b>76%</b>

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 5

(2) Taux de « cash conversion » = (EBE – Investissement récurrents – paiement de loyers) / (EBE – paiement de loyers)

Conformément à la norme IFRS 16, le Groupe voit désormais son passif de loyers (correspondant à la somme des loyers dus dans le cadre du contrat de location défini avec le bailleur) diminuer au fur et à mesure des paiements intervenant tout au long de la durée du contrat. Ces **remboursements de dettes de loyers** représentent **67 millions d'euros** à fin juin 2019.

Au 30 juin 2019, la **marge brute d'autofinancement** augmente à **293 millions d'euros**, contre 206 millions d'euros au 30 juin 2018. Les **investissements récurrents**, qui intègrent les « key money » versés par HotelServices, les investissements digitaux, l'informatique, ainsi que les investissements de maintenance opérés dans les hôtels en propriété et en location s'élèvent à **75 millions d'euros**, contre 55 millions d'euros au 30 juin 2018. A cet égard, le Groupe anticipe cette année une enveloppe d'investissement légèrement inférieure à 200 millions d'euros sur l'exercice 2019.

Le **besoin en fond de roulement**, qui s'élève à **74 millions d'euros**, souffre cette année d'effets de base défavorables au regard d'un premier semestre 2018 positif. Il reflète la saisonnalité de l'activité du Groupe, très forte à la fin de chaque premier semestre, et accentuée cette année par une hausse des créances en juin.

Le **free cash-flow récurrent** du Groupe atteint **144 millions d'euros** au 30 juin 2019, contre 166 millions d'euros à fin juin 2018, traduisant une **conversion en cash de 76%** ((Excédent Brut d'Exploitation – Investissements récurrents – Remboursement de dette de loyers) / (Excédent Brut d'Exploitation – Remboursement de dette de loyers)).

Les **acquisitions et cessions d'actifs** réalisées sur le premier semestre 2019 s'élèvent à **49 millions d'euros**, et le **dividende payé** aux actionnaires en mai 2019, à **287 millions d'euros**.

Conformément à la norme IFRS 16, le Groupe enregistre désormais dans son bilan les **passifs de loyers reconnus au titre des contrats de location**. Cette dette additionnelle de loyers représente à fin juin 2019 un montant de **882 millions d'euros**, et explique une grande partie de l'**augmentation de la dette nette du Groupe** constatée à fin juin 2019, de **1 084 millions d'euros** par rapport au 31 décembre 2018. Au 30 juin 2019, l'**endettement net** du Groupe s'élève à 2 237 millions d'euros.

Son **coût moyen** s'établit à **1,7%** avec une **maturité moyenne de 4,1 années** suite aux opérations de « *liability management* » menées en début de semestre :

- En janvier 2019, Accor a procédé au placement réussi de deux obligations : une obligation Senior de 600 millions d'euros à maturité 2026 assortie d'un coupon de 1,75 %, et une obligation hybride perpétuelle de 500 millions d'euros assortie d'un coupon de 4,38 %, avec un premier call en 2024.
- Ces opérations ont permis le remboursement anticipé d'une souche obligataire de 350 millions d'euros à maturité 2021 assortie d'un coupon de 2,63 %, et le rachat pour 386 millions d'euros de l'obligation hybride perpétuelle émise en 2014 avec un premier call en 2020.
- Par ailleurs, le Groupe a procédé au remboursement d'une souche obligataire de 335 millions d'euros qui est arrivée à maturité en mars 2019.

## 2.2. Analyse des résultats par pôle stratégique

Au 30 juin 2019, **Accor** compte **4 892 hôtels** et **717 314 chambres** exploités en contrat de franchise, de management, en propriété et en location, ainsi qu'un pipeline de développement de près de 202 000 chambres (1 153 hôtels).

<i>en millions d'euros</i>	HotelServices	Actifs hôteliers	Nouvelles activités	Holding & Intercos	Accor
Chiffre d'affaires S1 2019	1 366	519	77	(36)	1 926
<b>Excédent brut d'exploitation S1 2019</b>	<b>344</b>	<b>97</b>	<b>(1)</b>	<b>(65)</b>	<b>375</b>
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	25,2%	18,7%	(1,5)%	N/A	19,5%
Chiffre d'affaires S1 2018 <sup>(1)</sup>	1 205	225	70	(202)	1 300
<b>Excédent brut d'exploitation S1 2018<sup>(1)</sup></b>	<b>312</b>	<b>16</b>	<b>(15)</b>	<b>(60)</b>	<b>254</b>
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation<sup>(1)</sup></i>	25,9%	7,3%	(21,6)%	N/A	19,5%

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 5

### 2.2.1. HotelServices

La division HotelServices, qui centralise l'activité de gestionnaire hôtelier et de franchiseur, est désormais scindée en deux activités :

- **Management & Franchise** : Activité de management et de franchise d'hôtels reposant sur la perception de redevances, ainsi que sur l'activité générée par les achats ;
  - **Activité de management** : les hôtels en management (ou de gestion) s'apparentent aux contrats de franchise dans la mesure où Accor n'enregistre pas le chiffre d'affaires des hôtels, mais simplement les redevances versées par le propriétaire. En revanche, les hôtels sont gérés par Accor. Les redevances perçues incluent les redevances de franchise, une redevance de gestion correspondant à un pourcentage du résultat brut d'exploitation, et dans un certain nombre de cas, une redevance incitative versée par le propriétaire selon des conditions de performance.
  - **Activité de franchise** : les hôtels franchisés sont exploités par les propriétaires. Accor 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 du Groupe (formation des équipes)... La rémunération s'effectue sous forme de redevances, incluant la redevance de marque, la redevance de distribution et de marketing et, le cas échéant, la facturation de services annexes.
- **Services aux propriétaires** : Activité regroupant l'ensemble des services pour lesquels le Groupe dépense la rémunération perçue des hôtels : activités de ventes, marketing et distribution, programme de fidélité, services partagés ainsi que refacturations de coûts encourus pour le compte des hôtels.

Depuis 2018, le suivi géographique du pôle HotelServices est réalisé au niveau de l'activité Management & Franchise, autour des 5 régions opérationnelles suivantes :

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

#### 2.2.1.1. Chiffre d'affaires

HotelServices a généré un **volume d'affaires de 10,4 milliards d'euros**, à comparer à 8,9 milliards d'euros au premier semestre 2018, et un chiffre d'affaires de 1 366 millions d'euros, **en progression de 5,0% à données comparables**, reflétant les bonnes tendances d'activités et la croissance du parc hôtelier.

Le **chiffre d'affaires Management & Franchise (M&F) d'HotelServices s'élève à 486 millions d'euros, en hausse de 5,0% à données comparables**, traduisant la croissance du groupe dans l'ensemble de ses marchés.

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

<i>en millions d'euros</i>	<b>S1 2018 <sup>(1)</sup></b>	<b>S1 2019</b>	<b>Variation pcc <sup>(2)</sup></b>
Europe	223	245	5,7%
Asie Pacifique	94	100	(0,0)%
Afrique & Moyen- Orient	38	52	4,6%
Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes	58	65	7,2%
Amérique du Sud	19	24	16,1%
<b>HotelServices M&amp;F</b>	<b>433</b>	<b>486</b>	<b>5,0%</b>

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 5

(2) pcc = à périmètre et change constants

Ces hausses résultent de niveaux d'activité soutenus en Europe (+5,7%), en Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes (+7,2%), en Afrique & Moyen-Orient (4,6%) et en Amérique du Sud (16,1%). La zone Asie-Pacifique affiche une croissance nulle par rapport à fin juin 2018.

Le **RevPAR du Groupe** présente une progression globale de 2,9% à données comparables.

L'**Europe** affiche une solide progression du chiffre d'affaires Management & Franchise en hausse de 5,7% à données comparables, soutenu par un RevPAR qui progresse de 4,4% tous segment confondus.

- En **France**, le RevPAR est en hausse de 4,7% à données comparables. L'Île-de-France comme la province affichent de solides performances avec +5,4% et +4,2% respectivement. Le Salon du Bourget ainsi que La Coupe du Monde féminine de Football ont accéléré l'activité en juin ;
- Au **Royaume-Uni**, la croissance du RevPAR reste modérée (+1,2%), reflétant toujours une situation très contrastée entre Londres et la Province. La hausse du RevPAR à Londres (+4,3%) traduit un tourisme domestique toujours actif tandis que la province (-2,1%) pâtit d'une confiance des ménages dégradée ;
- En **Allemagne**, le RevPAR est en croissance de 3,9% tiré par un calendrier de foires porteur comme attendu ;
- En **Espagne**, le RevPAR affiche une croissance significative de 11,9% tiré par la reprise de la demande après les tensions politiques en Catalogne en 2017.

L'**Asie-Pacifique** affiche un chiffre d'affaires Management & Franchise stable à données comparables malgré un RevPAR légèrement négatif sur le semestre (-0,2%). Le second trimestre a néanmoins permis d'enregistrer une inflexion dans la tendance (+0,3% au T2 après -0,6% au T1), permettant d'anticiper une croissance de RevPAR positive sur l'exercice 2019. La croissance du parc est quant à elle contrebalancée par une diminution des redevances incitatives notamment liée à la rénovation du Fairmont Singapour.

La région **Afrique & Moyen-Orient** affiche un chiffre d'affaires M&F en hausse de +4,6% en dépit d'un RevPAR en croissance de 1,0%. La bonne performance des hôtels de La Mecque lors du ramadan en mai a permis de bénéficier de redevances incitatives supplémentaires.

L'**Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes** affiche un chiffre d'affaires M&F en hausse de 7,2% grâce à la montée en puissance du Fairmont Austin notamment. Le RevPAR de la région est en croissance de 0,8%.

Enfin, la situation en **Amérique du Sud**, notamment au Brésil, est toujours en forte progression avec un chiffre d'affaires M&F en hausse de 16,1% s'appuyant sur un RevPAR en hausse de 13,8%.

Le **chiffre d'affaires des Services aux propriétaires**, qui incluent la Division Sales, Marketing, Distribution et Fidélisation, ainsi que les services partagés et le remboursement des coûts de personnel des hôtels, s'élève à 879 millions d'euros, contre 773 millions d'euros à fin juin 2018.

	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR	
		chg pts L/L	€	chg % L/L	€	chg % L/L
Luxe et haut de gamme	70,0	1,8%	165,0	4,2%	115,0	6,9%
Milieu de gamme	69,2	0,7%	96,0	2,7%	66,0	3,8%
Economique	70,0	0,7%	65,0	3,0%	46,0	4,0%
<b>Europe</b>	<b>69,6</b>	<b>0,8%</b>	<b>85,0</b>	<b>3,2%</b>	<b>59,0</b>	<b>4,4%</b>
Luxe et haut de gamme	64,5	0,2%	114,0	-0,3%	73,0	0,1%
Milieu de gamme	69,0	-0,2%	81,0	0,2%	56,0	-0,1%
Economique	70,9	-0,5%	44,0	-0,1%	31,0	-0,8%
<b>Asie Pacifique</b>	<b>67,9</b>	<b>-0,1%</b>	<b>81,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>55,0</b>	<b>-0,2%</b>
Luxe et haut de gamme	65,1	3,6%	152,0	-2,9%	99,0	2,5%
Milieu de gamme	66,9	1,1%	70,0	-5,1%	47,0	-3,6%
Economique	63,1	-1,6%	56,0	-3,4%	35,0	-5,9%
<b>Afrique &amp; Moyen-Orient</b>	<b>64,6</b>	<b>1,9%</b>	<b>119,0</b>	<b>-1,9%</b>	<b>77,0</b>	<b>1,0%</b>
Luxe et haut de gamme	71,8	0,2%	230,0	0,6%	165,0	0,9%
Milieu de gamme	75,8	2,3%	136,0	0,8%	103,0	3,8%
Economique	60,3	-4,2%	42,0	2,2%	25,0	-4,2%
<b>Amérique du Nord, Centrale &amp; Caraïbes</b>	<b>71,3</b>	<b>0,0%</b>	<b>204,0</b>	<b>0,9%</b>	<b>145,0</b>	<b>0,8%</b>
Luxe et haut de gamme	56,7	1,3%	118,0	11,1%	67,0	13,9%
Milieu de gamme	58,1	2,7%	66,0	9,5%	39,0	14,8%
Economique	54,5	2,6%	43,0	8,3%	23,0	13,7%
<b>Amérique du Sud</b>	<b>55,7</b>	<b>2,5%</b>	<b>57,0</b>	<b>8,7%</b>	<b>32,0</b>	<b>13,8%</b>
Luxe et haut de gamme	<b>66,5</b>	<b>1,1%</b>	<b>151,0</b>	<b>0,8%</b>	<b>100,0</b>	<b>2,5%</b>
Milieu de gamme	<b>68,4</b>	<b>0,6%</b>	<b>89,0</b>	<b>2,0%</b>	<b>61,0</b>	<b>2,9%</b>
Economique	<b>67,8</b>	<b>0,6%</b>	<b>58,0</b>	<b>2,7%</b>	<b>39,0</b>	<b>3,6%</b>
<b>Total</b>	<b>67,6</b>	<b>0,7%</b>	<b>91,0</b>	<b>1,8%</b>	<b>62,0</b>	<b>2,9%</b>

### 2.2.1.2. Excédent brut d'exploitation

Au 30 juin 2019, l'**excédent brut d'exploitation d'HotelServices** s'établit à **344 millions d'euros**, contre 312 millions d'euros à fin juin 2018. Il affiche une hausse limitée de 3,7% à données comparables en raison de la faible performance des Services aux propriétaires. En baisse de 1,3 point, la **marge sur excédent brut d'exploitation d'HotelServices** s'établit à 25,2%, contre 26,5% à fin juin 2018.

<i>en millions d'euros</i>	<b>M &amp; F</b>	<b>Services aux propriétaires</b>	<b>HotelServices</b>
Chiffre d'affaires S12019	486	879	1366
<b>Excédent brut d'exploitation S1 2019</b>	<b>353</b>	<b>(9)</b>	<b>344</b>
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	72,5%	(1,1)%	25,2%
Chiffre d'affaires S12018 <sup>(1)</sup>	433	773	1205
<b>Excédent brut d'exploitation S1 2018<sup>(1)</sup></b>	<b>307</b>	<b>6</b>	<b>312</b>
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation<sup>(1)</sup></i>	70,9%	0,7%	25,9%

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 5

L'**excédent brut d'exploitation d'HotelServices M&F** est en augmentation de 7,1% en données comparables à 353 millions d'euros à fin juin 2019 contre 307 millions d'euros au 30 juin 2018. A fin juin 2019, il comprend les coûts relatifs au plan marketing annoncé en février 2019 pour 10 millions d'euros.

En hausse de 1,6 point, la **marge sur excédent brut d'exploitation d'HotelServices M&F** progresse également, à 72,5% contre 70,9% à fin juin 2018.

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

<i>en millions d'euros</i>	S12018 <sup>(1)</sup>	<b>S1 2019</b>	<b>Variation pcc<sup>(2)</sup></b>
Europe	179	191	7,9%
Asie Pacifique	57	67	3,2%
Afrique & Moyen- Orient	28	38	(4,8)%
Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes	35	46	17,8%
Amérique du Sud	7	11	17,4%
<b>HotelServices M&amp;F</b>	<b>307</b>	<b>353</b>	<b>7,1%</b>

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 5

(2) pcc = à périmètre et change constants

- L'**Europe (+7,9%)** bénéficie du lancement du plan de réorganisation des structures centrales présenté en novembre 2018 ;
- L'**Asie-Pacifique (+3,2%)** démontre la capacité du Groupe à contrôler les coûts dans un environnement difficile ;
- La région **Afrique & Moyen-Orient (-4,8%)** pâtit d'un effet de base défavorable suite à des recouvrements de créances enregistrés en 2018 ;
- A contrario, la région **Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes (+17,8%)** bénéficie cette année d'une reprise de provision ;
- L'**Amérique du Sud (+17,4%)** affiche une croissance en phase avec le chiffre d'affaires.



L'**excédent brut d'exploitation** des **Services aux propriétaires**, de même que la **marge sur excédent brut d'exploitation**, diminuent respectivement à -9 millions d'euros et à -1,1%.

## 2.2.2. Nouvelles Activités

Cette division regroupe les **Nouvelles Activités** développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe :

- Les **services digitaux**, qui proposent des solutions digitales aux hôteliers indépendants afin de favoriser le développement de leurs ventes directes (activité réalisée par D-edge (ex-Fastbooking et Availpro)) et, plus récemment, aux restaurateurs afin d'optimiser la gestion des tables et de leurs approvisionnements (avec ResDiary et Adoria) ;
- Les **services de réservation hôtelière** pour les entreprises et agences de voyage avec Gekko ;
- Les **services de conciergerie** correspondant à l'intégration de John Paul, avec parallèlement la prise en charge du Customer Care ;
- Les **ventes digitales**, avec VeryChic, proposant une offre de ventes privées exclusives avec des partenaires de luxe et haut de gamme ;
- La **location de résidences privées de luxe** portée par onefinestay qui totalise plus de 5 000 adresses dans le monde.

### 2.2.2.1. Chiffres d'affaires

A fin juin 2019, les **Nouvelles Activités** présentent un **chiffre d'affaires de 77 millions d'euros en progression de 4,5% à données comparables**. La croissance de 10,3% à données publiées reflète les acquisitions de ResDiary et d'Adoria, respectivement en avril et juin 2018. Cette division commence à bénéficier des efforts de rationalisation conduits pour amener onefinestay et John Paul à l'équilibre. Ces restructurations impliquent une baisse des ventes à court terme en raison de la sortie du réseau d'un certain nombre de résidences privées qui n'étaient pas profitables.

D-Edge, Gekko, VeryChic et ResDiary affichent une croissance de chiffre d'affaires à deux chiffres.

<i>en millions d'euros</i>	<b>S1 2018</b> <sup>(1)</sup>	<b>S1 2019</b>
Chiffre d'affaires	70	77
Excédent brut d'exploitation	(15)	(1)

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 5

### 2.2.2.2. Excédent brut d'exploitation

Les **Nouvelles Activités** affiche une nette amélioration de l'**excédent brut d'exploitation** à **-1 million d'euros** à fin juin 2019, contre -15 millions d'euros au 30 juin 2018. Elle reflète les premiers résultats de la stratégie de restructuration et de rationalisation des activités de onefinestay et de John Paul, ainsi que les effets d'un calendrier favorable.

L'**excédent brut d'exploitation** est proche de l'équilibre. Comme prévu, le Groupe anticipe un retour à la rentabilité des Nouvelles Activités à partir du quatrième trimestre 2019.

## 2.2.3. Actifs Hôteliers et Autres

Pour rappel, la division des **Actifs Hôteliers et Autres** correspond au métier de propriétaire exploitant (hôtels en propriété et en location). Il regroupe les hôtels exploités en Europe Centrale, les hôtels des groupes Mantra et Mövenpick acquis sur la période, ainsi que certains hôtels, notamment au Brésil, exploités en contrats de location avec un loyer variable sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation.

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

Cette division intègre également les activités exercées en Asie-Pacifique : AccorPlus (programme de cartes de réduction), Accor Vacation Club (activité de timeshare) et Strata (activité de distribution de chambres et de gestion de parties communes).

Le **parc des Actifs Hôteliers et Autres** comprend 245 hôtels et 46 025 chambres au 30 juin 2019.

### 2.2.3.1. Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires** des **Actifs Hôteliers et Autres**, qui s'élève à **519 millions d'euros**, progresse de **7,1% à données comparables**. En données publiées, la progression de 130,5% est notamment liée aux intégrations de Mantra et de Mövenpick, respectivement en juin et en septembre 2018.

Suite au reclassement de l'activité immobilière d'Orbis comme un actif destiné à être cédé, ce segment est essentiellement tiré par la région Asie-Pacifique.

Au 30 juin 2019, le RevPAR des Actifs Hôteliers a augmenté de 8,5%, porté par de solides tendances au Brésil et en Turquie.

<i>en millions d'euros</i>	<b>S1 2018</b> <sup>(1)</sup>	<b>S1 2019</b>
Chiffre d'affaires	225	519
Excédent brut d'exploitation	16	97

(1) Données retraitées de l'application de la norme IFRS 5

Hors Orbis, le parc des Actifs Hôteliers comprend 173 hôtels et 31 893 chambres au 30 juin 2019.

### 2.2.3.2. Excédent brut d'exploitation

L'**excédent brut d'exploitation** des **Actifs Hôteliers et Autres** s'élève à 97 millions d'euros à fin juin 2019 contre 16 millions d'euros au 30 juin 2018, traduisant une hausse significative liée aux acquisitions de Mantra et de Mövenpick.

En données comparables, la croissance de l'excédent brut d'exploitation a été affectée par une faible performance des locations de Mantra en juin, en raison d'un marché australien difficile.

La **marge sur excédent brut d'exploitation des Actifs Hôteliers et Autres** s'établit à 18,7%.

## 2.3. *Objectif d'excédent brut d'exploitation pour 2019*

Sur la base des tendances de RevPAR enregistrées au premier semestre, qui devraient se poursuivre sur la seconde partie de l'année, et d'un développement organique record du nombre de chambres, **le Groupe prévoit pour l'année 2019 un excédent brut d'exploitation compris entre 820 millions d'euros et 850 millions d'euros.**

## 2.4. *Parc et projets hôteliers au 30 juin 2019*

Conformément à sa stratégie, Accor poursuit son développement organique à bon rythme.

Au cours du premier semestre 2019, le Groupe a procédé à l'ouverture de 149 hôtels pour un total de 18 589 chambres. Par ailleurs, 45 hôtels ont été fermés sur la période pour un total de 6 100 chambres.

**2.4.1. Parc hôtelier par segment et par type d'exploitation**

Au 30 juin 2019	Franchise		Management		Actifs hôteliers (Propriétés/locations)		Total	
	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres
	Luxe et haut de gamme	141	27 633	602	150 779	35	8 862	778
Milieu de gamme	708	83 091	727	138 724	99	17 581	1534	239 396
Economique	1524	133 355	945	137 707	111	19 582	2 580	290 644
<b>Total</b>	<b>2 373</b>	<b>244 079</b>	<b>2 274</b>	<b>427 210</b>	<b>245</b>	<b>46 025</b>	<b>4 892</b>	<b>717 314</b>
<b>Total en %</b>	<b>48,5%</b>	<b>34,0%</b>	<b>46,5%</b>	<b>59,6%</b>	<b>5,0%</b>	<b>6,4%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**2.4.2. Parc hôtelier par zone géographique et par type d'exploitation**

Au 30 juin 2019	Franchise		Management		Actifs hôteliers (Propriétés/locations)		Total	
	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres
	Europe	1824	165 355	1015	145 963	135	25 459	2 974
Asie Pacifique	374	51 321	723	161 427	39	6 867	1 136	219 615
Afrique / Moyen-Orient	18	3 501	250	56 502	9	1 586	277	61 589
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	21	6 820	98	32 416	0	0	119	39 236
Amérique du Sud	136	17 082	188	30 902	62	12 113	386	60 097
<b>Total</b>	<b>2 373</b>	<b>244 079</b>	<b>2 274</b>	<b>427 210</b>	<b>245</b>	<b>46 025</b>	<b>4 892</b>	<b>717 314</b>
<b>Total en %</b>	<b>48,5%</b>	<b>34,0%</b>	<b>46,5%</b>	<b>59,6%</b>	<b>5,0%</b>	<b>6,4%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**2.4.3. Parc hôtelier par zone géographique et segment**

Au 30 juin 2019	Europe	Asie Pacifique	Afrique Moyen- Orient	Amérique du Nord, Centrale et C araïbes	Amérique du Sud	Total
	Luxe et haut de gamme	35 808	74 191	38 515	31 718	7 042
Milieu de gamme	122 775	84 520	12 589	4 366	15 146	239 396
Economique	178 194	60 904	10 485	3 152	37 909	290 644
<b>Total</b>	<b>336 777</b>	<b>219 615</b>	<b>61 589</b>	<b>39 236</b>	<b>60 097</b>	<b>717 314</b>
<b>Total en %</b>	<b>46,9%</b>	<b>30,6%</b>	<b>8,6%</b>	<b>5,5%</b>	<b>8,4%</b>	<b>100,0%</b>

**2.4.4. Projets hôteliers en cours**

Au 30 juin 2019, le pipeline du Groupe s'élève à 1153 hôtels, correspondant à 202 000 chambres.

## 2.5. Faits marquants du premier semestre 2019

Le 23 janvier, Accor a acquis 33,15% du capital d'Orbis pour un montant de 339 millions d'euros, lui permettant de détenir 85,84% du capital d'Orbis. Accor a ainsi renforcé son contrôle d'Orbis et consolidé son leadership dans la région.

Le 24 janvier, Accor a réalisé le placement de deux émissions obligataires, pour un montant de 1,1 milliard d'euros comprenant l'émission hybride perpétuelle d'un montant de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 4,375%, et une émission obligataire senior d'un montant de 600 millions d'euros à 7 ans, assortie d'un coupon de 1,75%.

Le 31 janvier, Accor a annoncé le rachat partiel de deux obligations : une souche obligataire hybride perpétuelle (coupon de 4,125%) et une souche obligataire senior à maturité 2021 (coupon de 2,625%) pour un montant cumulé de 736 millions d'euros (386 m€ sur la souche hybride perpétuelle (obligations pour un montant de 900 millions d'euros, émises en juin 2014) et 350 m€ sur la souche à échéance 2021).

Le 21 février, Accor a annoncé le lancement d'une nouvelle promesse client, incarnée par le programme « ALL-Accor Live Limitless », qui combinera les plateformes de distribution et un nouveau programme de fidélité expérientiel. Dans ce contexte, le Groupe a annoncé la signature de plusieurs partenariats globaux, avec notamment AEG, IMG, et le club de football du Paris Saint-Germain, dont ALL deviendra partenaire principal et sponsor maillot dès la prochaine rentrée sportive.

Le 25 février, Accor a mis en place un programme de Titres de Créances Négociables à Court Terme (NEU CP) d'un montant maximal de 500 millions d'euros.

Le 4 mars, Accor a lancé sa nouvelle enseigne lifestyle milieu de gamme Tribe.

Le 5 mars, Accor et sbe ont lancé une nouvelle enseigne lifestyle internationale The House Of Originals.

Le 4 avril, Accor a annoncé l'ouverture de deux palaces en Inde, le Raffles Jaipur et le Raffles Udaipur pour donner un nouvel élan à son implantation en Inde en plaçant davantage l'accent sur les marques luxe et haut de gamme.

Le 27 mai, Accor a acquis une participation de 40,6% dans le capital de Ken Group, opérateur parisien de salles de sports haut de gamme, pour un montant de 30 millions d'euros.

Le 12 juin, Accor a annoncé reprendre l'activité de services hôteliers d'Orbis pour 286 millions d'euros, et engager la cession de son activité immobilière dont la valeur brute d'actifs (hors frais de siège) à fin 2018 s'établit à 1,18 milliard d'euros.

Le 20 juin, Accor et Air France-KLM ont renforcé leur partenariat autour de leurs programmes de fidélité respectifs, Le Club AccorHotels et Flying Blue, en permettant à leurs membres de cumuler simultanément Miles et Points.

## 3. 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 2018.

## 4. Principales transactions avec les parties liées

Les principales transactions entre parties liées sont détaillées dans la Note 11.4 des comptes consolidés semestriels.

## 5. Événements postérieurs à la clôture

Néant.

Comptes consolidés  
semestriels résumés  
et Annexes

## Sommaire

- Compte de résultat consolidé p. 31
- Etat du résultat global consolidé p. 32
- Etat de la situation financière p. 33
- Tableau des flux de trésorerie p. 35
- Variations des capitaux propres consolidés p. 36
- Notes annexes aux comptes consolidés résumés p. 37

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

## Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	1er semestre 2018 (*)	1er semestre 2019
<b>Chiffre d'affaires</b>	3	1 300	1 926
Charges d'exploitation	3	(1 046)	(1 551)
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	3	254	375
Amortissements et provisions		(51)	(141)
<b>Résultat d'Exploitation</b>		202	234
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	4	20	(14)
<b>Résultat d'Exploitation après résultats des mises en équivalence</b>		222	221
Produits et charges non courants	5	(280)	(6)
<b>Résultat opérationnel</b>		(58)	214
Résultat financier	8	(31)	(38)
Impôts sur les résultats	9	(16)	(43)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		(106)	134
Résultat net des activités non poursuivies	2	2 312	19
<b>Résultat net de la période</b>		2 206	152
<b>• Dont part du Groupe</b>		2 179	141
Liée aux activités poursuivies		(115)	125
Liée aux activités non poursuivies		2 294	16
<b>• Dont part des Intérêts minoritaires</b>		27	11
Liée aux activités poursuivies		10	8
Liée aux activités non poursuivies		18	3
<b>Résultat de base par action (en euros)</b>			
Résultat net des activités poursuivies - par action		(0,52)	0,32
Résultat net des activités non poursuivies - par action		7,90	0,06
<b>Résultat net - Part du Groupe par action</b>		7,37	0,38
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>			
Résultat net dilué des activités poursuivies - par action		(0,52)	0,32
Résultat net dilué des activités non poursuivies - par action		7,88	0,06
<b>Résultat net dilué - Part du Groupe par action</b>	10	7,36	0,38

(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 5 (voir Note 2)

## Etat du résultat global consolidé

	Notes	1er semestre 2018 (*)	1er semestre 2019
<i>(en millions d'euros)</i>			
<b>Résultat net de la période</b>		<b>2 206</b>	<b>152</b>
Ecarts de conversion	10	29	32
Partie efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture	10	(9)	1
Ecarts de conversion relatifs aux activités non poursuivies	10	(1)	4
<b>Eléments recyclables ultérieurement en résultat</b>		<b>18</b>	<b>37</b>
Variation de la juste valeur des titres non consolidés	10	(3)	4
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	10	-	(9)
Gains et pertes actuariels relatifs aux activités non poursuivies	10	(1)	-
<b>Eléments non recyclables en résultat</b>		<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
<b>Eléments du résultat global après impôt</b>		<b>14</b>	<b>32</b>
<b>Résultat global de la période</b>		<b>2 221</b>	<b>184</b>
• Dont part du Groupe		2 204	177
• Dont part des Intérêts minoritaires		17	6

(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 5 (voir Note 2)



## Etat de la situation financière

### Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2018	Juin 2019
<b>Ecarts d'acquisition</b>	6	2 399	2 392
<b>Immobilisations incorporelles</b>	6	2 653	2 576
<b>Immobilisations corporelles</b>	6	1 192	691
<b>Droits d'utilisation</b>	12	-	876
Titres mis en équivalence	4	2 177	2 173
Actifs financiers non courants	8	339	343
<b>Immobilisations financières</b>		<b>2 516</b>	<b>2 516</b>
Actifs d'impôts différés		199	205
Actifs sur contrats		176	188
Autres actifs non courants		4	4
<b>Actifs non courants</b>		<b>9 139</b>	<b>9 447</b>
Stocks		15	19
Clients		617	655
Autres actifs courants		258	279
Actifs financiers courants	8	55	42
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8	2 820	1 734
<b>Actifs courants</b>		<b>3 764</b>	<b>2 729</b>
Actifs destinés à être cédés	2	14	882
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>12 917</b>	<b>13 058</b>

## Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2018	Juin 2019
Capital	10	848	811
Primes et réserves	10	2 361	4 303
Résultat de l'exercice		2 233	141
<b>Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires</b>		<b>5 441</b>	<b>5 254</b>
Titres subordonnés à durée indéterminée	10	887	994
<b>Capitaux propres part Groupe</b>		<b>6 328</b>	<b>6 248</b>
Intérêts minoritaires	10	108	115
<b>Capitaux propres</b>	10	<b>6 436</b>	<b>6 363</b>
Dettes financières à long terme	8	2 760	2 825
Dettes de loyers long-terme	12	-	752
Passifs d'impôts différés		531	541
Provisions non courantes	7	118	118
Passifs sur contrats non courants		27	26
<b>Passifs non courants</b>		<b>3 435</b>	<b>4 263</b>
Fournisseurs		426	427
Autres passifs courants		696	669
Provisions courantes	7	449	375
Passifs sur contrats courants		201	218
Dettes financières à court terme	8	1 268	305
Dettes de loyers court terme	12	-	130
<b>Passifs courants</b>		<b>3 039</b>	<b>2 125</b>
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	2	6	308
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>12 917</b>	<b>13 058</b>

## Tableau des flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	1er semestre 2018 (*)	1er semestre 2019
+ Excédent Brut d'Exploitation	3	254	375
+ Coût de l'endettement financier net	8	(27)	(30)
+ Impôts sur les sociétés payés		(26)	(39)
- Charges et produits non décaissés dans l'excédent brut d'exploitation		2	14
- Annulation des provisions financières et impôts non récurrents		(1)	(0)
+ Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence		4	40
+ Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante des activités non poursuivies	2	160	35
<b>= Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante</b>		<b>366</b>	<b>395</b>
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	3	10	(104)
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant des activités non poursuivies	2	(58)	(9)
+ Diminution (Augmentation) des actifs et passifs sur contrats		(4)	6
<b>= Flux de trésorerie des activités opérationnelles</b>		<b>313</b>	<b>288</b>
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(99)	(67)
+ Eléments non courants des activités non poursuivies		(14)	(0)
<b>= Flux de trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)</b>		<b>200</b>	<b>220</b>
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants		(30)	(44)
- Décaissements liés à des Investissements de développement		(1 033)	(62)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		4 320	7
+ Flux de Trésorerie liés aux investissements / désinvestissements des activités non poursuivies	2	(157)	(2)
<b>= Flux de Trésorerie des activités d'investissements / de désinvestissements (B)</b>		<b>3 099</b>	<b>(102)</b>
+ Emission de titres subordonnés à durée indéterminée	10	-	493
+ Remboursement de titres subordonnés à durée indéterminée	10	-	(398)
+ Augmentation (Réduction) de capital		15	-
- Dividendes payés		(300)	(287)
- Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée		(37)	(36)
- Remboursement de la dette long terme		(170)	(353)
+ Nouveaux emprunts long terme		175	542
<b>= Augmentation (Diminution) de la dette long terme</b>		<b>5</b>	<b>189</b>
+ Programme de rachat d'actions propres	10	-	(489)
+ Rachat des minoritaires d'Orbis	2	-	(339)
+ Variation des dettes financières court terme		(8)	(168)
+ Variation de la dette de loyers		-	(67)
+ Flux de Trésorerie des activités de financement des activités non poursuivies	2	(248)	(7)
<b>= Flux de trésorerie des activités de financement (C)</b>		<b>(573)</b>	<b>(1 109)</b>
+ Différence de conversion (D)		6	10
+ Différence de conversion des activités non poursuivies (D)	2	27	2
<b>= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)</b>		<b>2 759</b>	<b>(979)</b>
- Trésorerie ouverture		1 048	2 837
- Retraitements de juste valeur sur trésorerie		(9)	5
- Variation de trésorerie des activités non poursuivies		125	(150)
+ Trésorerie clôture		3 924	1 713
<b>= Variation de trésorerie</b>		<b>2 759</b>	<b>(979)</b>

(\*) Montants retraités de l'application de la norme IFRS 5 (voir Note 2)

## Variations des capitaux propres consolidés

	Nombre d'actions	Capital	Primes	Ecarts de conversion	Réserves consolidées	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
<i>(en millions d'euros)</i>								
<b>Solde au 31 décembre 2017</b>	290 122 153	870	2 684	(372)	2 260	5 442	341	5 783
Retraitements IFRS 9		-	-	-	(13)	(13)	-	(13)
<b>Solde au 1er janvier 2018 retraité</b>	290 122 153	870	2 684	(372)	2 247	5 429	341	5 770
Augmentation de capital	759 498	2	13	-	(1)	14	1	15
Dividendes distribués		-	-	-	(306)	(306)	(14)	(320)
Paiements fondés en action		-	-	-	9	9	-	9
Titres subordonnés à durée indéterminée		-	-	-	(37)	(37)	-	(37)
Variations de périmètre		-	-	1	(32)	(32)	(100)	(132)
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	759 498	2	13	1	(368)	(352)	(114)	(466)
Résultat net de la période		-	-	-	2 179	2 179	27	2 206
Autres éléments du résultat global		-	-	39	(14)	25	(11)	14
<b>Résultat global</b>		-	-	39	2 165	2 204	17	2 221
<b>Solde au 30 juin 2018</b>	290 881 651	872	2 697	(333)	4 045	7 281	244	7 525

	Nombre d'actions	Capital	Primes	Ecarts de conversion	Réserves consolidées	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
<i>(en millions d'euros)</i>								
<b>Solde au 31 décembre 2018</b>	282 607 800	848	2 378	(321)	3 423	6 328	108	6 436
Retraitements IFRIC 23 (*)		-	-	-	(38)	(38)	-	(38)
<b>Solde au 1er janvier 2019 retraité</b>	282 607 800	848	2 378	(321)	3 385	6 290	108	6 398
Augmentation de capital	(12 340 287)	(37)	(453)	-	491	1	0	1
Dividendes distribués		-	-	-	(283)	(283)	(4)	(287)
Paiements fondés en action		-	-	-	12	12	-	12
Titres subordonnés à durée indéterminée		-	-	-	59	59	-	59
Variations de périmètre		-	-	-	(7)	(7)	4	(3)
Autres variations		-	-	2	(2)	(0)	(0)	(0)
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	(12 340 287)	(37)	(453)	2	269	(219)	0	(219)
Résultat net de la période		-	-	-	141	141	11	152
Autres éléments du résultat global		-	-	41	(4)	37	(5)	32
<b>Résultat global</b>		-	-	41	137	177	6	184
<b>Solde au 30 juin 2019</b>	270 267 513	811	1 924	(278)	3 791	6 248	115	6 363

(\*) Montants retraités dans le cadre de l'application des nouvelles normes (voir Note 12)

## Notes annexes aux comptes consolidés résumés

Note 1. Base de préparation .....	38
Note 2. Structure du groupe .....	40
Note 3. Données opérationnelles .....	43
Note 4. Résultat des sociétés mises en équivalence .....	47
Note 5. Produits et charges non courants .....	48
Note 6. Immobilisations incorporelles et corporelles .....	49
Note 7. Provisions.....	50
Note 8. Financement et instruments financiers .....	51
Note 9. Impôts sur les bénéfices .....	53
Note 10. Capitaux propres .....	54
Note 11. Eléments non comptabilisés et parties liées .....	56
Note 12. Adoption des nouvelles normes.....	57

## Note 1. Base de préparation

Les comptes consolidés semestriels du Groupe Accor au 30 juin 2019 ont été examinés par le Conseil d'administration du 31 juillet 2019.

### 1.1 Référentiel comptable

Les comptes consolidés semestriels sont établis conformément aux dispositions de la norme IAS 34 relative à l'information financière intermédiaire. S'agissant de comptes résumés, ils ne comportent pas toutes les informations et annexes telles que présentées dans les comptes consolidés annuels. Ils doivent donc être lus en relation avec les comptes consolidés du Groupe clos le 31 décembre 2018.

Les principes comptables retenus sont identiques à ceux appliqués pour l'exercice 2018, à l'exception des évolutions normatives obligatoires à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 décrites ci-après et des principes d'évaluation spécifiques aux arrêtés intermédiaires suivants :

- Impôt sur les résultats : la charge d'impôt (courante et différée) est calculée en appliquant, d'une part, le taux d'impôt moyen annuel estimé pour l'année fiscale en cours pour chaque entité ou groupe fiscal au résultat avant impôt et éléments non récurrents de la période et, d'autre part, le taux d'impôt courant de chaque pays aux éléments non récurrents de la période.
- Avantages du personnel : le montant de l'engagement au titre des avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme est calculé en projetant sur un semestre l'engagement au 31 décembre 2018, 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 2019 ne présente pas de caractère saisonnier significatif.

### 1.2 Evolution du référentiel comptable

#### 1.2.1 Nouveaux textes appliqués

Le Groupe a appliqué les nouvelles normes, amendements de normes et interprétations applicables obligatoirement aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019.

#### IFRS 16 Contrats de location

IFRS 16, la nouvelle norme sur les contrats de location, remplace la norme IAS 17 et les interprétations associées. Cette norme supprime la distinction entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement. Elle introduit un modèle unique de comptabilisation des contrats de location au bilan des preneurs, avec constatation d'un actif représentatif du droit d'utilisation de l'actif loué et d'une dette au titre de l'obligation de paiements de loyers.

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 rétrospectivement à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, mais n'a pas retraité l'information comparative au titre de l'exercice 2018, comme permis par les dispositions spécifiques de transition prévues par la norme (« méthode retrospective simplifiée »). En conséquence, les reclassements et ajustements résultant de la première application d'IFRS 16 sont reconnus dans le bilan d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Les impacts de l'application d'IFRS 16 sur les comptes consolidés du Groupe sont présentés en Note 12.

### **Interprétation IFRIC 23 *Incertitudes relatives aux risques fiscaux***

L'interprétation IFRIC 23 traite des positions fiscales incertaines relevant des impôts sur le résultat. Elle clarifie qu'une entité doit apprécier s'il est probable que l'administration fiscale accepte un traitement retenu dans ses déclarations fiscales, en supposant qu'elle dispose de toutes les informations pertinentes pour mener à bien ses contrôles. Si tel est le cas, la comptabilisation de l'impôt devra correspondre aux déclarations fiscales.

Accor a appliqué l'interprétation IFRIC 23 selon la méthode rétrospective, sans retraitement des données comparatives, comme autorisé par les dispositions spécifiques de transition. L'effet cumulatif de première application a été reconnu dans le bilan consolidé d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2019 (voir détail en Note 12).

Les autres amendements et interprétations obligatoires à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 n'ont pas d'impact significatif sur les comptes consolidés semestriels du Groupe.

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

Le Groupe n'a pas appliqué, par anticipation, les autres normes, amendements ou interprétations applicables pour les exercices postérieurs au 30 juin 2019, qu'ils soient ou non adoptés par l'Union européenne.

### **1.3 Recours à des estimations et au jugement**

Pour la préparation des états financiers consolidés semestriels, la Direction a eu recours à des estimations et des jugements susceptibles d'avoir une incidence sur les montants d'actifs, de passifs, de produits et de charges figurant dans les comptes. Les estimations et jugements importants appliqués sont identiques à ceux décrits dans les derniers comptes consolidés annuels, à l'exception des nouveaux jugements liés à comptabilisation des contrats de location sous IFRS 16 (en particulier, l'estimation de la durée de contrats et la détermination des taux d'actualisation retenus dans l'évaluation des dettes de loyers et des droits d'utilisation).

## Note 2. Structure du Groupe

### 2.1 Evolution du périmètre de consolidation

Le 27 mai 2019, Accor a acquis une participation de 40,6% dans le capital de Ken Group, opérateur parisien de salles de sports haut de gamme. L'investissement d'un montant de 30 millions d'euros est réalisé à travers l'acquisition d'actions ordinaires et la souscription à des obligations convertibles. Compte tenu de l'influence notable exercée par le Groupe, la participation a été comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes consolidés.

### 2.2 Actifs destinés à être cédés et activités non poursuivies

Au 30 juin 2019, les actifs destinés à être cédés et passifs associés se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2018		Juin 2019	
	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Orbis	3	-	870	301
Autres	11	6	12	6
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>882</b>	<b>308</b>

#### Description du projet de cession d'Orbis

Le 26 novembre 2018, Accor, actionnaire à hauteur de 52,7% du capital d'Orbis, société cotée à la bourse de Varsovie, a lancé une offre publique d'achat portant sur les 21 800 593 actions Orbis non détenues, soit 47,3% du capital. Le 23 janvier 2019, à l'issue de la période de souscription, le Groupe a acquis 33,1% du capital d'Orbis pour un montant de 339 millions euros, portant ainsi sa participation à 85,8% du capital. Cette opération a été comptabilisée comme une acquisition d'intérêts minoritaires, sans incidence sur la méthode de consolidation, dans la mesure où Orbis était déjà contrôlé par Accor.

Le 17 Mai 2019, Orbis a annoncé sa décision de séparer ses activités de propriétaire exploitant ("Actifs hôteliers") et ses activités de gestion et de franchise d'hôtels ("Services hôteliers") dans le but de se recentrer sur son portefeuille d'actifs. Le 29 mai 2019, Orbis a annoncé son intention de vendre son activité de Services hôteliers et est entré en négociations exclusives avec Accor. Le 12 juin 2019, Orbis et Accor sont parvenus à un accord pour le rachat, par Accor, de l'activité Services hôteliers pour un montant de 1,2 milliard de zlotys (soit environ 286 millions d'euros). S'agissant d'une transaction sous contrôle commun, telle que définie par la norme IFRS 3 *Regroupements d'entreprises*, cette transaction sera sans impact sur les principaux agrégats du Groupe (EBITDA, dette nette). Elle devrait être réalisée d'ici la fin de l'année 2019.

Conformément aux dispositions de la loi polonaise, la cession envisagée par Orbis de son activité Services hôteliers à Accor est soumise à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires d'Orbis (avec une majorité des votes à 75%). L'opération nécessite également l'approbation du Conseil d'administration et du Conseil de surveillance d'Orbis. La probabilité d'obtention de ces approbations est jugée forte par le Groupe.

Dans la continuité du déploiement de sa stratégie "asset light", Accor a par ailleurs annoncé, le 12 juin 2019, qu'il avait engagé un processus de cession de sa participation de 85,8% au capital d'Orbis. A l'issue de la réalisation de la cession de son activité Services hôteliers mentionnée ci-avant, le Groupe Orbis sera recentré sur l'activité d'exploitation hôtelière, avec un portefeuille de 73 hôtels exploités en propre ou sous contrats de location.

En juin 2019, Accor a engagé des discussions avec plusieurs investisseurs potentiels pour la cession de sa participation dans le capital d'Orbis, qui sera réalisée sous la forme d'une offre publique d'achat.



## Traitement comptable

Les actifs et passifs relatifs à l'activité Actifs hôteliers d'Orbis ont été classés en actifs destinés à être cédés au 30 juin 2019. Accor considère que les conditions d'application de la norme IFRS 5 sont remplies à cette date. Le Groupe est engagé dans un plan de cession de sa participation dans le capital d'Orbis et considère la réalisation de l'opération comme étant hautement probable, compte tenu des négociations en cours avec les investisseurs potentiels.

Accor considère que l'activité Actifs hôteliers d'Orbis constitue une ligne d'activité principale et distincte au sens de la norme IFRS 5. Elle représente une part significative du segment opérationnel Actifs hôteliers du Groupe, et la totalité de ses opérations en Europe de l'Est et Europe Centrale. Elle est donc classée en activité non poursuivie.

Dans les comptes consolidés semestriels, l'activité Actifs hôteliers d'Orbis est présentée conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 :

- 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 2019. Ils sont évalués, à cette date, au montant le plus faible de leur valeur nette comptable et de leur juste valeur nette des frais de cession. Au 30 juin 2019, la comparaison entre ces deux éléments ne fait apparaître aucune perte de valeur.
- Le résultat de la période est isolé sur une ligne distincte du compte de résultat intitulée "Résultat net des activités non poursuivies" et les éléments du résultat global sont présentés séparément. L'information fournie sur la période comparative 2018 a été retraitée en conséquence.
- Les flux de trésorerie attribuables à l'activité Actifs hôteliers d'Orbis sont présentés distinctement dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe, avec retraitement du premier semestre 2018 présenté en comparatif.

Le détail des actifs reclassés en actifs destinés à la vente et passifs associés au 30 juin 2019, ainsi que la contribution de l'activité Actifs hôteliers d'Orbis au résultat net et aux flux de trésorerie consolidés du Groupe sur le premier semestre 2018 et 2019 sont présentés ci-après.

### Actifs et passifs d'Orbis classés en actifs détenus en vue de la vente

<i>(en millions d'euros)</i>	Jun 2019
Immobilisations incorporelles	62
Immobilisations corporelles	493
Autres actifs non courants	140
<b>Actifs non courants</b>	<b>694</b>
Clients et autres actifs courants	30
Trésorerie et équivalents de trésorerie	146
<b>Actifs destinés à être cédés</b>	<b>870</b>
<b>Passifs non courants</b>	<b>166</b>
Dettes financières court terme	78
Fournisseurs et autres passifs courants	58
<b>Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés</b>	<b>301</b>

## Compte de résultat d'Orbis

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2018	1er semestre 2019
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>159</b>	<b>159</b>
Charges d'exploitation	(115)	(114)
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>44</b>	<b>45</b>
Loyers immobiliers	(7)	(1)
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>38</b>	<b>44</b>
Amortissements et provisions	(20)	(27)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>17</b>	<b>17</b>
Produits et charges non courants	31	11
Résultat financier	(1)	(5)
Impôts sur les résultats	(7)	(5)
<b>Résultat net</b>	<b>40</b>	<b>19</b>

## Flux de trésorerie d'Orbis

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2018	1er semestre 2019
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	37	24
Flux de trésorerie des activités d'investissements	53	(2)
Flux de trésorerie des activités de financement	(19)	(7)
Ecart de conversion	1	2
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>72</b>	<b>17</b>

## Note 3. Données opérationnelles

### 3.1 Information sectorielle

Le Groupe est organisé autour de 3 pôles stratégiques.

#### HotelServices

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

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

L'activité Management & Franchise est organisée autour des 5 régions opérationnelles suivantes :

- Europe
- Afrique Moyen-Orient
- Asie Pacifique
- Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes
- Amérique du Sud

#### Actifs Hôteliers & autres

Ce pôle correspond au métier de propriétaire exploitant quel que soit le mode de détention (hôtels en propriété et en location). Son modèle économique est centré sur l'amélioration du rendement des actifs et l'optimisation du bilan. Il correspond aux activités de gestion de portefeuille d'actifs, de conception, construction, rénovation et maintenance des hôtels. Ce pôle intègre également trois activités exercées en Asie Pacifique : AccorPlus (programme de cartes de réduction), Accor Vacation Club (activité de timeshare) et Strata (activité de distribution de chambres et de gestion de parties communes d'hôtels).

#### Nouvelles activités

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

- **Services digitaux**, qui proposent des solutions digitales aux hôteliers indépendants afin de favoriser le développement de leurs ventes directes (activité réalisée par D-edge, fusion de Fastbooking et Availpro) et, plus récemment, aux restaurateurs afin d'optimiser la gestion des tables et de leurs approvisionnements (activités réalisées par ResDiary et Adoria).
- **Location de résidences privées de luxe**, portée par onefinestay, avec un total de plus de 5 000 adresses dans le monde.
- **Ventes digitales**, avec l'intégration de VeryChic, proposant une offre de ventes privées exclusives avec des partenaires de luxe et haut de gamme.
- **Services de conciergerie** correspondant à l'intégration de John Paul, avec parallèlement la prise en charge du Customer Care.
- **Services de réservation hôtelière** pour les entreprises et agences de voyage avec l'intégration de Gekko.

## 3.1.1 Informations par pôle stratégique

(en millions d'euros)	1er semestre 2018 (*)	1er semestre 2019	Variation (%)	
			Réel	PCC (1)
HotelServices	1 205	1 366	+13,3%	+5,0%
• dont Management & Franchise	433	486	+12,4%	+5,0%
• dont Services aux propriétaires	773	879	+13,8%	+5,1%
Actifs Hôteliers & autres	225	519	+130,5%	+7,1%
Nouvelles activités	70	77	+10,3%	+4,5%
Holding/Eliminations	(202)	(36)	N / A	N / A
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 300</b>	<b>1 926</b>	<b>+48,2%</b>	<b>+4,8%</b>
HotelServices	312	344	+10,0%	+3,7%
• dont Management & Franchise	307	353	+15,1%	+7,1%
• dont Services aux propriétaires	6	(9)	N / A	(69,4)%
Actifs Hôteliers & autres	16	97	+492,7%	+0,2%
Nouvelles Activités	(15)	(1)	+92,6%	+84,7%
Holding/Eliminations	(60)	(65)	N / A	N / A
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>254</b>	<b>375</b>	<b>+47,7%</b>	<b>+5,1%</b>

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

(1) PCC : A périmètre et change constants

Sur le premier semestre 2018, la ligne « Holding/Eliminations » comprend l'élimination des flux réalisés avec AccorInvest préalablement à sa cession, en application des principes de consolidation.

La variation du pôle Actifs Hôteliers & autres s'explique principalement par les acquisitions de Mövenpick et Mantra qui contribuent, sur le premier semestre 2019, à hauteur de 313 millions d'euros au chiffre d'affaires et 79 millions d'euros à l'excédent brut d'exploitation (respectivement 35 millions d'euros et 2 millions d'euros sur la période comparative correspondant à un mois d'activité de Mantra).

Le chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 213 millions d'euros sur le premier semestre 2019 (143 millions d'euros sur le premier semestre 2018 et 217 millions en incluant le chiffre d'affaires réalisé avec AccorInvest sur les cinq premiers mois de 2018).

La contribution d'AccorInvest au chiffre d'affaires du Groupe est de 11% sur le premier semestre 2019.

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

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

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2018 (*)	1er semestre 2019	Variation (%)	
			Réel	PCC (1)
Europe	223	245	+9,8%	+5,7%
Afrique et Moyen-Orient	38	52	+36,2%	+4,6%
Asie Pacifique	94	100	+6,5%	(0,0)%
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	58	65	+13,3%	+7,2%
Amérique du Sud	19	24	+24,4%	+16,1%
<b>Total</b>	<b>433</b>	<b>486</b>	<b>+12,4%</b>	<b>+5,0%</b>

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

(1) PCC : A périmètre et change constants

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

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2018 (*)	1er semestre 2019	Variation (%)	
			Réel	PCC (1)
Europe	179	191	+6,8%	+7,9%
Afrique et Moyen-Orient	28	38	+36,6%	(4,8)%
Asie Pacifique	57	67	+17,0%	+3,2%
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	35	46	+30,1%	+17,8%
Amérique du Sud	7	11	+49,0%	+17,4%
<b>Total</b>	<b>307</b>	<b>353</b>	<b>+15,1%</b>	<b>+7,1%</b>

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

(1) PCC : A périmètre et change constants

### 3.2 Charges d'exploitation

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2018 (*)	1er semestre 2019
Coûts des marchandises vendues	(24)	(48)
Charges de personnel	(772)	(939)
Loyers immobiliers	(51)	(29)
Energie, entretien et maintenance	(20)	(34)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété	(21)	(31)
Autres charges d'exploitation	(157)	(470)
<b>Total</b>	<b>(1 046)</b>	<b>(1 551)</b>

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

Suite à l'application d'IFRS 16, la charge de loyers immobiliers sur le 1<sup>er</sup> semestre 2019 correspond à la part variable des loyers des actifs hôteliers exploités sous contrats de location.

Les autres charges d'exploitation sont principalement composées des coûts de marketing, des dépenses de publicité et de promotion, des coûts de distribution et des coûts informatiques. Elles incluent l'effet de l'élimination des flux intragroupes réalisés avec les activités non poursuivies, principalement avec AccorInvest sur le premier semestre 2018 et avec Orbis sur le premier semestre 2019.

### 3.3 Charges et avantages au personnel

Sur le premier semestre 2019, les charges de personnel incluent 12 millions d'euros au titre des paiements en actions.

Le 30 mai 2019, le Groupe a octroyé à ses salariés et dirigeants 1 275 675 actions sous conditions de performance, avec une période d'acquisition de trois ans. A cette date, la juste valeur de l'action attribuée s'élève à 28,02 euros, sur la base d'un cours de l'action à 32,97 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 2019 à 2022 :

- Conditions internes (pondération de 80%) : Taux de marge sur EBITDA par rapport au budget et niveau d'atteinte du Free Cash Flow Groupe hors cessions et croissance externe incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement par rapport au budget,
- Condition externe (pondération de 20%) liée à l'évolution du Total Shareholder Return (TSR) de l'action Accor au regard de l'évolution du TSR de groupes hôteliers internationaux. La probabilité estimée de réalisation de cette condition de performance vient réduire la juste valeur de l'action octroyée à la date d'attribution.

La juste valeur globale de ce plan s'élève à 36 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 2019, la charge comptabilisée à ce titre s'élève à 1 million d'euros.

## Note 4. Résultat des sociétés mises en équivalence

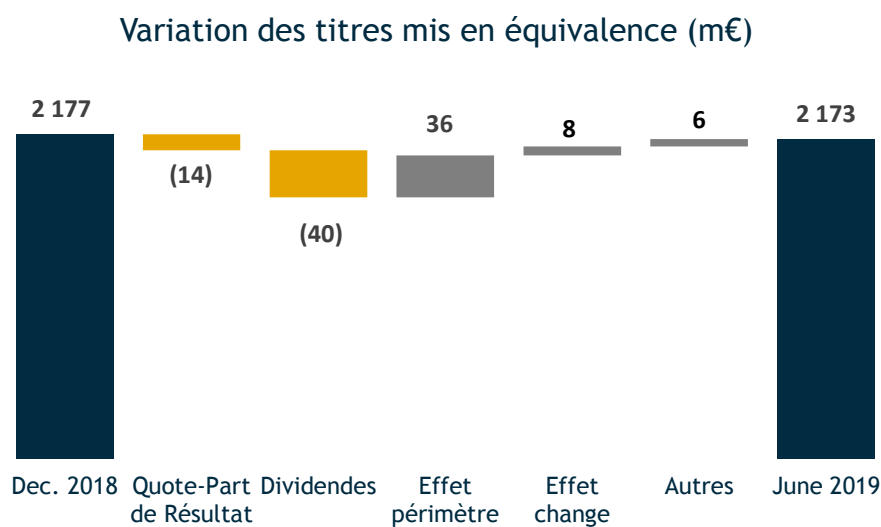
### 4.1 Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

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

(en millions d'euros)	1er semestre 2018	1er semestre 2019
AccorInvest (*)	11	0
China Lodging Group	10	(3)
Autres	(1)	2
<b>Entreprises associées</b>	<b>20</b>	<b>(0)</b>
<b>Co-entreprises</b>	<b>(0)</b>	<b>(13)</b>
<b>Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence</b>	<b>20</b>	<b>(14)</b>

(\*) Données correspondant à un mois d'activité sur le premier semestre 2018

### 4.2 Participation dans les sociétés mise en équivalence



Au 30 juin 2019, les effets de périmètre correspondent principalement à la prise de participation dans Ken Group. Les versements de dividendes concernent notamment AccorInvest pour 32 millions d'euros.

## Note 5. Produits et charges non courants

(en millions d'euros)	1er semestre 2018 (*)	1er semestre 2019
Dépréciation d'actifs	(246)	(2)
Charges de restructuration	(12)	(7)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	1	(0)
Autres produits et charges non récurrents	(23)	3
<b>Produits et charges non courants</b>	<b>(280)</b>	<b>(6)</b>

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

Sur le premier semestre 2019, les produits et charges non courants comprennent des coûts de restructuration pour (7) millions d'euros, notamment liés à un plan de transformation en Europe et en Amérique du Nord.

Sur le premier semestre 2018, les produits et charges non courants comprenaient principalement des dépréciations concernant les Nouvelles activités pour (246) millions d'euros.



## Note 6. Immobilisations incorporelles et corporelles

### 6.1 Ecarts d'acquisition

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2018	Ecarts de conversion & autres	Reclass. IFRS 5	Juin 2019
Europe	289	4	-	293
Afrique et Moyen-Orient	172	1	-	172
Asie Pacifique	459	0	-	459
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	304	1	-	305
Amérique du sud	109	(2)	-	107
<b>HotelServices</b>	<b>1 333</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>1 337</b>
<b>Actifs Hôteliers &amp; autres</b>	<b>538</b>	<b>(9)</b>	<b>(25)</b>	<b>504</b>
<b>Nouvelles activités</b>	<b>353</b>	<b>(0)</b>	<b>-</b>	<b>353</b>
<b>Non alloué</b>	<b>465</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>471</b>
<b>Valeur brute</b>	<b>2 688</b>	<b>3</b>	<b>(25)</b>	<b>2 666</b>
Pertes de valeur	(290)	(4)	19	(274)
<b>Valeur nette</b>	<b>2 399</b>	<b>(1)</b>	<b>(6)</b>	<b>2 392</b>

### 6.2 Immobilisations incorporelles et corporelles

Sur le premier semestre 2019, la variation des immobilisations incorporelles et corporelles est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2018	Augment.	Diminutions	Ecarts de conversion & autres	Reclass. IFRS 5	Juin 2019
Valeur brute	3 122	24	(9)	(3)	(66)	3 068
Amortissements et pertes de valeur	(468)	(44)	7	2	10	(492)
<b>Valeur nette des immobilisations incorporelles</b>	<b>2 653</b>	<b>(19)</b>	<b>(2)</b>	<b>(1)</b>	<b>(56)</b>	<b>2 576</b>
Valeur brute	2 109	41	(29)	8	(989)	1 140
Amortissements et pertes de valeur	(917)	(51)	26	(3)	496	(448)
<b>Valeur nette des immobilisations corporelles</b>	<b>1 192</b>	<b>(10)</b>	<b>(3)</b>	<b>5</b>	<b>(493)</b>	<b>691</b>

La diminution en valeur nette des immobilisations s'explique principalement par le reclassement des actifs d'Orbis en Actifs destinés à être cédés (voir Note 2).

## Note 7. Provisions

Sur le premier semestre 2019, la variation des provisions s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2018	Reclass. IFRIC 23 (*)	Résultat Global	Dotation de la période	Reprise		Ecart de conversion et autres	Reclass. IFRS 5	Juin 2019
					avec utilisation	sans utilisation			
Retraites et assimilés	102	-	7	7	(2)	0	1	(6)	109
Litiges	357	(27)	-	13	(28)	(24)	0	(2)	289
Restructurations	107	-	-	1	(11)	(3)	2	(0)	96
<b>Total</b>	<b>566</b>	<b>(27)</b>	<b>7</b>	<b>21</b>	<b>(42)</b>	<b>(28)</b>	<b>3</b>	<b>(7)</b>	<b>494</b>
• Dont non courantes	118	-	7	7	(6)	(4)	2	(6)	118
• Dont courantes	449	(27)	-	14	(36)	(24)	1	(1)	375

(\*) Le reclassement relatif aux provisions fiscales dans le cadre de l'application d'IFRIC 23 est détaillé en Note 12

Au 30 juin 2019, les provisions s'élèvent à 494 millions d'euros, en diminution de 72 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2018, en raison notamment d'une reprise de provision partielle de 39 millions d'euros concernant les garanties données dans le cadre de la cession d'AccorInvest.

## Note 8. Financement et instruments financiers

### 8.1 Résultat financier

Le résultat financier s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2018 (*)	1er semestre 2019
Intérêts des emprunts obligataires	(28)	(31)
Autres charges et produits d'intérêts	1	9
Intérêts sur dette de loyers	0	(8)
Coût de l'endettement financier net	(27)	(30)
Autres produits et charges financiers	(4)	(7)
<b>Résultat financier</b>	<b>(31)</b>	<b>(38)</b>

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

### 8.2 Dette financière nette

#### 8.2.1 Décomposition de la dette nette

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2018	Flux de trésorerie	Autres variations					Juin 2019
			IFRS 16	Ecart de conversion	Juste valeur	Autres	Reclass. IFRS 5	
Emprunts obligataires	2 630	95	-	3	-	6	(117)	2 617
Dettes bancaires	319	(24)	-	(1)	-	(8)	0	287
Autres dettes financières	1 070	(870)	-	(1)	-	4	2	205
Instruments dérivés passifs	9	-	-	-	(5)	19	-	22
<b>Dette financière brute</b>	<b>4 027</b>	<b>(799)</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>(5)</b>	<b>21</b>	<b>(115)</b>	<b>3 131</b>
Dette de loyers	-	(84)	1 069	1	-	19	(122)	882
<b>Dette totale</b>	<b>4 027</b>	<b>(883)</b>	<b>1 069</b>	<b>2</b>	<b>(5)</b>	<b>40</b>	<b>(237)</b>	<b>4 013</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 820	(941)	-	2	-	(1)	(146)	1 734
Autres actifs financiers courants	25	9	-	2	-	1	(1)	36
Instruments dérivés actif	30	-	-	-	-	(24)	-	6
<b>Actifs financiers</b>	<b>2 874</b>	<b>(932)</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>(23)</b>	<b>(147)</b>	<b>1 776</b>
<b>Dette/(trésorerie) nette</b>	<b>1 153</b>	<b>49</b>	<b>1 069</b>	<b>(2)</b>	<b>(5)</b>	<b>63</b>	<b>(91)</b>	<b>2 237</b>

Le 24 janvier 2019, le Groupe a procédé à une émission obligataire senior de 600 millions d'euros, à échéance 7 ans, assortie d'un coupon de 1,75%. Cette émission a permis le rachat partiel de 350 millions d'euros sur l'émission obligataire à échéance 2021 d'un montant de 900 millions d'euros émise en février 2014 (pour 750 millions d'euros) et septembre 2014 (pour 150 millions d'euros), portant intérêt au taux fixe de 2,625%. La portion échangée de l'émission obligataire est analysée comme une modification de dette dans la mesure où les termes et conditions de la dette n'ont pas été modifiés de façon substantielle.

La dette a ainsi été maintenue dans l'état de la situation financière du Groupe à son taux d'intérêt effectif d'origine, ajusté des coûts liés à la renégociation. Le gain résultant de la renégociation d'un montant de 1 million d'euros a été comptabilisé immédiatement en compte de résultat.

Par ailleurs, le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire de 335 millions d'euros arrivant à échéance en mars 2019.

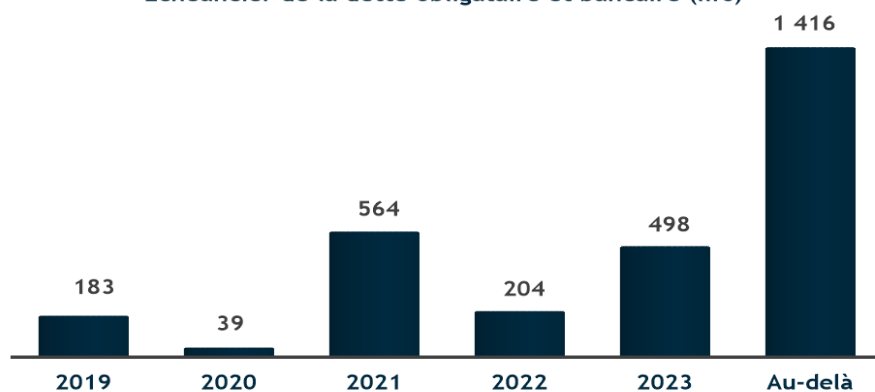
Au 31 décembre 2018, les autres dettes financières comprenaient principalement les engagements au titre du rachat des minoritaires d'Orbis et du programme de rachat d'actions propres.

## 8.2.2 Analyse de la dette brute

### Dette obligataire et bancaire par échéance

L'échéancier de la dette obligataire et bancaire est un des indicateurs permettant d'apprécier la position de liquidité du Groupe. Au 30 juin 2019, il se décompose comme suit :

Echéancier de la dette obligataire et bancaire (m€)



### Dette obligataire et bancaire par devise

(en millions d'euros)	Avant opérations de couverture			Après opérations de couverture		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
Euro	2 749	2%	94%	1 603	2%	55%
Dollar australien	-	-	-	595	1%	20%
US dollar	-	-	-	269	3%	9%
Franc suisse	135	2%	5%	135	2%	5%
Livre sterling	-	-	-	117	1%	4%
Dollar singapourien	-	-	-	98	2%	3%
Yen japonais	-	-	-	35	0%	1%
UAE dirham	-	-	-	30	3%	1%
Roupie mauricienne	20	8%	1%	20	8%	1%
Shekel israélien	-	-	-	2	0%	0%
<b>Dette obligataire et bancaire</b>	<b>2 904</b>	<b>+2%</b>	<b>+100%</b>	<b>2 904</b>	<b>+2%</b>	<b>+100%</b>

## Note 9. Impôts sur les bénéfices

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>1er semestre 2018 (*)</b>	<b>1er semestre 2019</b>
Impôts courants	(39)	(42)
Impôts différés	23	(1)
<b>Impôts sur les résultats</b>	<b>(16)</b>	<b>(43)</b>

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

Sur le premier semestre 2019, le Groupe a reconnu une charge d'impôts de (43) millions d'euros contre (16) millions d'euros sur le premier semestre 2018. La charge d'impôts différés du premier semestre 2018 comprenait des éléments non récurrents pour 27 millions d'euros, principalement liés à des changements de taux dans le cadre de cessions internes de contrats de gestion entre les différentes régions opérationnelles du Groupe.

## Note 10. Capitaux propres

### 10.1 Capitaux propres

#### 10.1.1 Actionnariat

Au 30 juin 2019, la société Jin Jiang est le premier actionnaire du groupe avec une participation de 12,5% du capital, correspondant à 16,6% des droits de vote. Par ailleurs, suite à l'acquisition du Groupe FRHI, dont le capital était détenu par les sociétés Qatar Investment Authority (QIA) et Kingdom Holding Company (KHC), ces dernières sont entrées au capital de Accor SA en juillet 2016 et en détiennent respectivement 10,9% et 6,1% au 30 juin 2019, représentant 16,9% et 9,5% des droits de vote.

La société Harris Associates totalise également pour 7,8% du capital de la Société au 30 juin 2019 suite à diverses prises de participation opérées sur le semestre, correspondant à 6,0% des droits de vote.

Enfin, le Groupe China Lodging (Huazhu) détient 4,8% du capital d'Accor SA et 3,8% des droits de vote.

#### 10.1.2 Evolution du capital

L'évolution du nombre d'actions en circulation sur le premier semestre 2019 est la suivante :

<i>En nombre de titres</i>	2019
<b>Actions émises au 1 janvier 2019</b>	<b>282 607 800</b>
Livraison d'actions de performance	829 825
Levée d'options de souscriptions d'actions	221 590
Actions annulées	(13 391 702)
<b>Actions émises au 30 Juin 2019</b>	<b>270 267 513</b>

#### 10.1.3 Distribution de dividendes

Le 14 mai 2019, Accor a versé un dividende de 1,05 euro par action au titre des résultats de l'exercice 2018 sous forme d'un paiement en numéraire de 283 millions d'euros.

#### 10.1.4 Actions propres

Comme autorisé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 20 avril 2018, le Groupe a mis en œuvre un programme de rachat d'actions sur deux ans, confié à des prestataires de service d'investissement, portant sur un nombre maximal de 29 millions d'actions.

Au 31 décembre 2018, le Groupe avait racheté 9 240 421 actions propres dont :

- 8 378 765 actions au cours moyen de 42,4947 euros par action pour la première tranche. Ces actions ont ensuite été annulées dans le cadre d'une réduction de capital réalisée le 31 décembre 2018.
- 861 656 actions propres au cours moyen de 36,1091 euros par action pour la seconde tranche initiée le 20 décembre 2018.

Sur le premier semestre 2019, le Groupe a achevé la seconde tranche du programme et a racheté 12 530 046 actions propres au cours moyen de 37,4076 euros par actions. Ces actions ont été annulées dans le cadre d'une réduction de capital réalisée le 28 juin 2019.

### 10.1.5 Titres subordonnés à durée indéterminée

Le 24 janvier 2019, Accor a réalisé une émission obligataire hybride perpétuelle de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 4,375%, qui compte tenu de ses caractéristiques, est comptabilisée comme instrument de capitaux propres dans les comptes consolidés du Groupe, conformément aux dispositions de la norme IAS 32 *Instruments financiers*.

Cette émission a permis le rachat partiel de 386 millions d'euros sur l'émission obligataire hybride perpétuelle d'un montant de 900 millions d'euros émise en juin 2014, avec une première option de remboursement à partir de 2020, portant intérêt à taux fixe jusqu'à cette date, avec une réinitialisation du taux tous les 5 ans.

### 10.1.6 Réserves

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2018	IFRIC 23	Variation	Juin 2019
Ecart de conversion	(321)	-	43	(278)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	(43)	-	5	(37)
• dont titres non consolidés	(27)	-	4	(23)
• dont instruments dérivés	(15)	-	1	(14)
Variation des écarts actuariels	(90)	-	(13)	(104)
Paievements fondés sur des actions	239	-	12	251
Autres réserves et résultat	3 317	(38)	402	3 681
<b>Total part du Groupe</b>	<b>3 102</b>	<b>(38)</b>	<b>448</b>	<b>3 513</b>

Le profit latent de 43 millions d'euros constaté sur la période au titre des écarts de conversion s'explique essentiellement par l'appréciation du dollar canadien (34 millions d'euros) et du franc suisse (13 millions d'euros), partiellement compensée par la dépréciation du dollar américain ((11) millions d'euros).

### 10.2 Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires se décomposent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	Déc. 2018	Variation	Juin 2019
Groupe Orbis	72	4	76
Autres intérêts minoritaires	36	3	39
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>7</b>	<b>115</b>

## Note 11. Eléments non comptabilisés et parties liées

### 11.1 Engagements hors bilan

#### 11.1.1 Engagements donnés

Au 30 juin 2019, les engagements donnés par le Groupe s'élèvent à 474 millions d'euros. Ils comprennent principalement les engagements donnés dans le cadre du développement hôtelier du Groupe et les engagements de loyers au titre de contrats non débutés. Suite à l'application d'IFRS 16, les engagements de loyers relatifs aux sièges et aux actifs hôteliers exploités sont désormais reconnus dans l'état de la situation financière du Groupe.

#### 11.1.2 Engagements reçus

Au 30 juin 2019, le Groupe n'a pas d'engagements reçus significatifs.

### 11.2 Litiges, actifs et passifs éventuels

Aucune évolution significative n'est intervenue au cours du premier semestre 2019 concernant les litiges dans lesquels le Groupe est impliqué.

### 11.3 Evènements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'examen des comptes consolidés semestriels.

### 11.4 Informations sur les parties liées

Le 21 février 2019, Accor a conclu une convention réglementée avec Qatar Sport Investment (QSI), filiale de Qatar Investment Authority, et devient partenaire majeur et sponsor maillot officiel du Paris-Saint-Germain à partir de la saison 2019/2020. QSI est propriétaire du club depuis 2011.

Les autres opérations réalisées au cours du premier semestre 2019 sont d'une nature similaire aux transactions avec les parties liées réalisées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.



## Note 12. Adoption des nouvelles normes

Cette note présente les effets de l'application de la nouvelle norme IFRS 16 *Contrats de location* et de l'interprétation IFRIC 23 *Incertitudes relatives aux traitements fiscaux* sur les états financiers consolidés du Groupe. Elle décrit également les nouveaux principes comptables appliqués depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, lorsqu'ils sont différents des principes appliqués précédemment.

### 12.1 Impacts sur les états financiers

IFRS 16 et IFRIC 23 ont été appliquées de façon rétrospective, avec comptabilisation de l'effet cumulatif de première application dans le bilan d'ouverture consolidé au 1<sup>er</sup> janvier 2019, sans retraitement des périodes comparatives.

#### Bilan d'ouverture retraité

<i>(en millions d'euros)</i>	31 Déc. 2018 publié	IFRS 16	IFRIC 23	1 <sup>er</sup> Jan 2019 retraité
Immobilisations incorporelles	5 052	(14)	-	5 038
Immobilisations corporelles	1 192	-	-	1 192
Droits d'utilisation	-	1 078	-	1 078
Actifs financiers non courants	2 516	-	-	2 516
Actifs d'impôts différés et autres	379	-	-	379
<b>Actifs non courants</b>	<b>9 139</b>	<b>1 065</b>	<b>-</b>	<b>10 203</b>
<b>Actifs courants</b>	<b>3 764</b>	<b>(4)</b>	<b>-</b>	<b>3 760</b>
Actifs destinés à être cédés	14	1	-	15
<b>Total Actifs</b>	<b>12 917</b>	<b>1 062</b>	<b>-</b>	<b>13 979</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>6 436</b>	<b>-</b>	<b>(38)</b>	<b>6 398</b>
Dettes financières à long terme	2 760	-	-	2 760
Dettes de loyers long-terme	-	929	-	929
Provisions non courantes	118	-	-	118
Passifs d'impôts différés et autres	558	-	-	558
<b>Passifs non courants</b>	<b>3 435</b>	<b>929</b>	<b>-</b>	<b>4 364</b>
Dettes financières à court terme	1 268	-	-	1 268
Dettes de loyers court terme	-	140	-	140
Provisions courantes	449	-	(27)	422
Passifs courants et autres	1 323	(8)	64	1 379
<b>Passifs courants</b>	<b>3 039</b>	<b>132</b>	<b>38</b>	<b>3 209</b>
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	6	1	-	7
<b>Total Passifs</b>	<b>12 917</b>	<b>1 062</b>	<b>-</b>	<b>13 979</b>

## 12.2 Application de la norme IFRS 16

### 12.2.1 Principaux impacts de première application

#### (a) Impacts à la date de transition

Les contrats de location du Groupe portent principalement sur les terrains et bâtiments de ses actifs hôteliers et de ses sièges. Pour un hôtel, les contrats de location sont généralement conclus sur une période de 15 à 20 ans, et peuvent inclure une option de renouvellement. Les contrats sont négociés sur une base individuelle et peuvent inclure des termes et conditions variés.

Jusqu'au 31 décembre 2018, le Groupe qualifiait ses contrats de location de location simple ou de location financement selon son appréciation du transfert de la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif. Au 31 décembre 2018, quasiment tous les contrats du Groupe étaient classés en contrats de location simple. Les paiements au titre de la location (nets de tout avantage reçu du bailleur) étaient constatés en charge de loyers au compte de résultat sur une base linéaire pendant toute la durée du contrat.

A compter du 1er janvier 2019, le Groupe a appliqué un modèle unique de comptabilisation et d'évaluation pour tous ses contrats de location, à l'exception des contrats conclus pour une courte durée et des contrats portant sur des actifs de faible valeur (équipements informatiques notamment). Le Groupe a reconnu à son bilan une dette de loyers au titre des paiements locatifs et des droits d'utilisation représentant le droit d'utiliser les actifs sous-jacents.

L'application d'IFRS 16 a conduit le Groupe à constater une dette de loyers d'un montant de 1 069 million d'euros. Elle correspond à la valeur actuelle des loyers restants, actualisés en utilisant le taux marginal d'endettement du preneur au 1er janvier 2019. Le taux d'actualisation moyen pondéré appliqué à la date de transition est de 2,1%.

La dette de loyers au 1er janvier 2019 se réconcilie comme suit avec les engagements au 31 décembre 2018 :

*(en millions d'euros)*

<b>Engagements de loyers au 31 décembre 2018</b>	<b>1 096</b>
(+) Contrats répondant à la définition d'un contrat de location sous IFRS 16	178
(+) Loyers des périodes optionnelles dont l'exercice est raisonnablement certain	94
(-) Loyers des périodes de résiliation anticipée dont l'exercice est raisonnablement certain	(28)
(-) Effet actualisation	(271)
<b>Dette de loyers au 1er janvier 2019</b>	<b>1 069</b>

Les droits d'utilisation ont été évalués pour un montant égal à la dette de loyers, ajusté des éventuels paiements d'avance ou dettes non encore réglées tels qu'apparaissant au bilan au 31 décembre 2018. Le Groupe n'a identifié aucun contrat de location onéreux qui aurait nécessité d'ajuster la valeur du droit d'utilisation au 1er janvier 2019.

**(b) Impacts sur la période**

La valeur comptable des droits d'utilisation et de la dette de loyers ainsi que les mouvements constatés sur la période se décomposent comme suit:

<i>(en millions d'euros)</i>	Droits d'utilisation			Total	Dette de loyers
	Constructions	Terrains	Véhicules		
<b>Au 1 janvier 2019</b>	<b>999</b>	<b>71</b>	<b>8</b>	<b>1078</b>	<b>1069</b>
Augmentations	8	-	1	9	9
Dotations aux amortissements et dépréciations	(73)	(1)	(1)	(75)	-
Charge d'intérêts sur dette de loyers	-	-	-	-	10
Paiements de loyers	-	-	-	-	(84)
Ecarts de conversion	0	1	-	1	1
Reclassements IFRS 5	(69)	(69)	0	(138)	(122)
<b>Au 30 juin 2019</b>	<b>865</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>876</b>	<b>882</b>

Les montants comptabilisés en compte de résultat sur le semestre au titre des contrats de location sont les suivants:

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2019
Loyers immobiliers variables	(28)
Loyers des contrats de courte durée ou portant sur des actifs de faible valeur	(3)
Amortissement et dépréciations des droits d'utilisation	(69)
Intérêts sur dette de loyers	(8)
<b>Total</b>	<b>(108)</b>

Les loyers variables correspondent aux contrats de location des actifs hôteliers dont les paiements sont indexés sur la performance de l'hôtel. Le Groupe n'anticipe pas de variation significative de sa charge de location variable sur les périodes futures.

**(c) Mesures de simplification appliquées**

Pour la première application d'IFRS 16, le Groupe a appliqué les mesures de simplification pratiques suivantes permises par la norme :

- L'exclusion des coûts directs initiaux dans l'évaluation initiale des droits d'utilisation,
- L'appui sur les analyses réalisées au 31 décembre 2018 pour déterminer si un contrat de location était déficitaire, en alternative aux tests de dépréciation du droit d'utilisation au 1<sup>er</sup> janvier 2019,
- L'utilisation de connaissances acquises postérieurement dans la détermination de la durée des contrats de location, lorsqu'ils contiennent des options de renouvellement ou de résiliation anticipée.

## 12.2.2 Nouveaux principes et méthodes comptables

Les nouveaux principes comptables du Groupe appliqués suite à l'implémentation d'IFRS 16 sont exposés ci-après.

### Définition d'un contrat de location

Un contrat est, ou contient, un contrat de location s'il octroie le droit d'utiliser un actif sous-jacent pendant une période déterminée, en échange d'une contrepartie. A la date de conclusion d'un contrat, le Groupe détermine s'il remplit les deux conditions cumulatives suivantes pour être qualifié de contrat de location : son exécution dépend de l'utilisation d'un actif identifié et il confère le droit de contrôler l'utilisation de cet actif identifié.

Les contrats de location sont comptabilisés au bilan du Groupe, avec constatation :

- d'un actif représentant le droit d'utiliser l'actif sous-jacent pendant la durée du contrat,
- d'une dette au titre de l'obligation de paiement des loyers.

### Droits d'utilisation

Le droit d'utilisation est évalué initialement à son coût à la date de prise d'effet du contrat, i.e. la date à laquelle l'actif sous-jacent est mis à disposition du Groupe. Le coût d'un droit d'utilisation comprend :

- Le montant initial de la dette de loyers,
- Les paiements d'avance, nets le cas échéant des avantages reçus du bailleur,
- Les coûts directs initiaux encourus, et
- Les coûts estimés de remise en état de l'actif loué, si applicable.

Le droit d'utilisation est amorti sur une base linéaire sur la durée la plus courte de sa durée d'utilité et de la durée du contrat. Il est soumis aux tests de dépréciation.

### Dette de loyers

La dette de loyers est évaluée initialement pour la valeur actualisée des paiements dus sur la durée du contrat.

Ces paiements comprennent :

- Les loyers fixes (y compris loyers considérés comme fixes en substance) diminués des avantages à recevoir,
- Les loyers variables basés sur un indice ou un taux, et
- Les pénalités de résiliation anticipée lorsque le Groupe est raisonnablement certain d'exercer l'option de sortie à la date de prise d'effet du contrat.

Pour déterminer la valeur actuelle des paiements de loyers, le Groupe utilise son taux marginal d'endettement à la date de prise d'effet du contrat lorsque le taux implicite du contrat n'est pas aisément déterminable. Il s'agit du taux que le preneur obtiendrait pour financer un actif de valeur identique, dans un environnement économique similaire, et sur une durée et avec des garanties similaires.

La dette de loyers est comptabilisée au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif. A chaque clôture, elle est augmentée des intérêts de la période et diminuée du montant des paiements effectués.

La dette de loyers est réévaluée en cas de révision des loyers variables basés sur un indice ou un taux, ou lorsque le Groupe modifie son appréciation du caractère raisonnablement certain de l'exercice d'une option de renouvellement ou de résiliation anticipée. Dans un tel cas, la valeur comptable du droit d'utilisation est ajustée pour un montant équivalent ou, si elle a déjà été ramenée à zéro, l'impact est comptabilisé en compte de résultat.

### Durée des contrats de location

La durée d'un contrat de location correspond à la période non résiliable, augmentée (ou réduite) des périodes couvertes par une option de renouvellement (ou de résiliation) lorsque cette dernière est raisonnablement certaine d'être exercée. Le management exerce son jugement pour déterminer la durée d'un contrat de location lorsque ce dernier inclut des options de renouvellement exerçables uniquement par le Groupe. Il tient compte de tous les facteurs pertinents qui créent une incitation économique à exercer ou non l'option. Après la date de prise d'effet du contrat, le Groupe peut être amené à réviser la durée d'un contrat en cas d'évènement ou de changement de circonstance significatif sous son contrôle et qui affecte le caractère raisonnablement certain d'exercice (ou de non-exercice) d'une option de renouvellement, ou de résiliation.

### Contrats de courte durée ou portant sur des actifs de faible valeur

Le Groupe applique l'exemption de comptabilisation au bilan des contrats de courte durée (i.e. contrats ayant une durée inférieure ou égale à 12 mois, sans option de renouvellement, à leur date de prise d'effet) et des contrats portant sur des actifs de faible valeur (comprenant principalement les locations d'équipements informatique). Les loyers associés sont constatés en charge au compte de résultat de manière linéaire sur la durée du contrat.

### Loyers variables

Certains contrats de location portant sur nos actifs hôteliers comprennent des paiements variables basés sur la performance de l'hôtel, telle que définie contractuellement. Ces modalités de paiements sont une pratique courante dans le secteur de l'hôtellerie. Les loyers variables sont comptabilisés en charge au compte de résultat au cours de la période à laquelle la condition qui déclenche les paiements se réalise.

Lorsque que les contrats de location variables incluent un montant minimum garanti payable au bailleur, ce montant garanti est considéré comme un loyer fixe en substance et est inclus dans la dette de loyers.

## 12.3 Application de l'interprétation IFRIC 23

Le Groupe a procédé à une revue de ses positions fiscales afin de déterminer si l'interprétation IFRIC 23 pouvait avoir un impact sur les comptes consolidés du Groupe. A ce titre, le Groupe a comptabilisé un passif d'impôt d'un montant de 38 millions d'euros, en contrepartie d'une réduction des capitaux propres consolidés au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

Le Groupe a, par ailleurs, procédé au reclassement de ses provisions existantes pour risques fiscaux en dette d'impôts, en ligne avec les discussions actuelles au sein du comité d'interprétation des IFRS, précisant que les incertitudes fiscales font partie intégrante de l'évaluation de l'impôt.

Les principes et méthodes comptables relatifs à l'impôt sur les bénéfices décrits dans les comptes consolidés au 31 décembre 2018 restent inchangés, à l'exception des précisions suivantes :

- Un passif est reconnu dans l'état de la situation financière du Groupe lorsqu'un risque fiscal résultant de positions prises par le Groupe, ou l'une de ses filiales, est considéré comme probable, en supposant que l'administration fiscale dispose de tous les éléments pour mener à bien ses contrôles,
- Le Groupe détermine le niveau qui lui semble le plus pertinent pour apprécier un risque fiscal en fonction des circonstances et de la nature du risque concerné,
- Le cas échéant, le passif reconnu correspond au montant que le Groupe s'attend à payer. Il est évalué en appliquant la méthode qui reflète, pour le Groupe, la meilleure estimation du risque.

Rapport des  
commissaires aux  
comptes sur  
l'information  
financière  
semestrielle 2019

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
63, rue de Villiers  
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

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

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

**(Période du 1<sup>er</sup> janvier 2019 au 30 juin 2019)**

Aux Actionnaires  
**ACCOR**  
82, rue Henri Farman  
92130 Issy-les-Moulineaux

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 semestriels consolidés résumés de la société Accor, relatifs à la période du 1<sup>er</sup> janvier 2019 au 30 juin 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la vérification des informations données dans le rapport semestriel d'activité.

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

### **I - Conclusion sur les comptes**

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

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

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 12 « Adoption des nouvelles normes » des annexes aux comptes semestriels consolidés résumés qui expose les impacts de l'application au 1<sup>er</sup> janvier 2019 de la nouvelle norme IFRS 16 « Contrats de location » et de l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux ».

## II - Vérification spécifique

Nous avons également procédé à la vérification des informations données dans le rapport semestriel d'activité commentant les comptes semestriels consolidés 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 semestriels consolidés résumés.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 1<sup>er</sup> août 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

ERNST & YOUNG et Autres

Olivier LOTZ

Jean-Christophe GOUDARD

François-Guillaume POSTEL



Attestation du  
responsable du  
Rapport Financier  
semestriel

# Attestation du responsable du rapport financier semestriel 2019

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 31 juillet 2019

Sébastien Bazin  
Président-directeur général



ACCOR

ACCOR, Société Anonyme au capital de 810 137 769 €  
Siège social : 82, rue Henri Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux, France  
602 036 444 RCS Nanterre

[group.accor.com](http://group.accor.com)