

Rapport Financier semestriel 2020

Au 30 juin 2020



Sommaire

Rapport semestriel d'activité 2020----- 4

1. Faits marquants du premier semestre 2020----- 6

1.1. Une crise sanitaire qui paralyse l'industrie et les activités du Groupe -----	6
1.1.1. Le secteur du tourisme et du voyage très affecté-----	6
1.1.2. Une chute historique du revenu par chambre au 2ème trimestre 2020 -----	7
1.1.3. Une reprise des activités hôtelières lente et limitée -----	7
1.2. Affronter la crise sanitaire et résister à la crise économique -----	8
1.2.1. Soutien aux collaborateurs et partenaires individuels du Groupe -----	8
1.2.2. Soutien aux professionnels exposés dans la lutte contre le Covid-19, aux personnes fragiles et aux hôpitaux -----	8
1.3. Restaurer la confiance des parties prenantes en s'appuyant sur de nouveaux standards sanitaires	8
1.3.1. Création du label « ALLSAFE » en partenariat avec Bureau Veritas -----	8
1.3.2. Création d'une assistance médicale pour les clients du Groupe en partenariat avec Axa -----	9
1.4. Développement et empreinte géographique du Groupe -----	9
1.4.1. Poursuite d'une croissance organique dynamique -----	9
1.4.2. Une couverture mondiale homogène sur l'ensemble des segments -----	11
1.4.3. Une implantation solide dans les marchés émergents -----	13
1.4.4. Un réseau renforcé dans le segment luxe / premium -----	14
1.5. Un portefeuille de marques étoffé et équilibré -----	15
1.6. Renforcement de la fidélisation du Groupe par la reconnaissance des clients, la personnalisation des offres et la récompense de la fidélité -----	16
1.6.1. Lancement effectif de "ALL - Accor Live Limitless" en décembre 2019 -----	16
1.6.2. Partenariats stratégiques conclus dans le cadre du programme de fidélité ALL en janvier 2020 -----	17

2. Commentaires du premier semestre 2020 ----- 18

2.1. Résultats consolidés du Groupe au 30 juin 2020 -----	18
2.1.1. Chiffre d'affaires -----	18
2.1.2. Excédent brut d'exploitation -----	19
2.1.3. Résultat d'exploitation -----	19
2.1.4. Résultat opérationnel -----	19
2.1.5. Résultat net part du Groupe -----	20
2.1.6. Flux et ratios financiers -----	21
2.2. Analyse des résultats par pôle stratégique -----	23
2.2.1. Indicateurs globaux par division -----	23
2.2.2. HotelServices -----	23
2.2.3. Nouvelles Activités -----	26
2.2.4. Actifs Hôtelières et Autres -----	27
2.3. Parc et projets hôteliers au 30 juin 2020 -----	29
2.3.1. Parc hôtelier par segment et par type d'exploitation -----	29
2.3.2. Parc hôtelier par zone géographique et par type d'exploitation -----	29
2.3.3. Parc hôtelier par zone géographique et segment -----	29
2.3.4. Projets hôteliers en cours -----	29
2.4. Perspectives -----	30
2.4.1. Objectif d'Excédent Brut d'Exploitation pour l'année 2020 -----	30
2.4.2. Vers une structure adaptée au nouveau modèle d'affaires -----	30
2.5. Faits marquants du premier semestre 2020 -----	31

3. Principaux risques et incertitudes ----- 32

3.1. Nouvelle hiérarchie des risques significatifs -----	32
3.2. Description du risque « -----	32
3.3. Dispositif de maîtrise -----	33

4. Principales transactions avec les parties liées ----- 33

5. Événements postérieurs à la clôture ----- 33

Comptes consolidés semestriels résumés et Annexes -----	34
Etat du résultat global consolidé -----	37
Etat de la situation financière -----	38
Tableau des flux de trésorerie -----	40
Variations des capitaux propres consolidés -----	41
 Notes Annexes aux comptes consolidés résumés -----	 42
Note 1. Base de préparation -----	43
1.1 Référentiel comptable -----	43
1.2 Evolution du référentiel comptable -----	43
1.3 Recours à des estimations et au jugement -----	44
Note 2. Faits marquants de la période -----	45
2.1 Impacts de la crise sanitaire Covid-19 -----	45
2.2 Autres faits marquants -----	46
Note 3. Structure du Groupe -----	47
3.1 Evolution du périmètre de consolidation -----	47
3.2 Actifs destinés à être cédés et activités non poursuivies -----	50
Note 4. Données opérationnelles courantes -----	51
4.1 Information sectorielle -----	51
4.2 Charges d'exploitation -----	54
4.3 Charges et avantages au personnel -----	55
Note 5. Participations mises en équivalence -----	56
5.1 Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence -----	56
5.2 Valeur des titres mis en équivalence -----	56
Note 6. Données opérationnelles non courantes -----	58
Note 7. Immobilisations incorporelles et corporelles -----	59
7.1 Ecart d'acquisition -----	59
7.2 Immobilisations incorporelles -----	60
7.3 Immobilisations corporelles et droits d'utilisation -----	60
7.4 Tests de dépréciation -----	61
Note 8. Provisions -----	63
Note 9. Financement et instruments financiers -----	64
9.1 Résultat financier -----	64
9.2 Instruments financiers -----	65
9.3 Dette financière nette -----	66
9.4 Actifs financiers non-courants -----	68
Note 10. Impôts sur les bénéfices -----	69
Note 11. Capitaux propres -----	70
11.1 Capitaux propres -----	70
11.2 Intérêts minoritaires -----	71
Note 12. Eléments non comptabilisés et parties liées -----	72
12.1 Engagements hors bilan -----	72
12.2 Litiges, actifs et passifs éventuels -----	72
12.3 Evénements postérieurs à la clôture -----	72
12.4 Informations sur les parties liées -----	72
 Rapport des commissaires aux comptes sur l'information financière semestrielle 2020 -----	 73
 Attestation du responsable du Rapport Financier semestriel -----	 73

Rapport semestriel d'activité 2020

Sommaire

Rapport semestriel d'activité 2020----- 4

1. Faits marquants du premier semestre 2020 ----- 6

1.1. Une crise sanitaire qui paralyse l'industrie et les activités du Groupe -----	6
1.1.1. Le secteur du tourisme et du voyage très affecté-----	6
1.1.2. Une chute historique du revenu par chambre au 2ème trimestre 2020 -----	7
1.1.3. Une reprise des activités hôtelières lente et limitée -----	7
1.2. Affronter la crise sanitaire et résister à la crise économique -----	8
1.2.1. Soutien aux collaborateurs et partenaires individuels du Groupe -----	8
1.2.2. Soutien aux professionnels exposés dans la lutte contre le Covid-19, aux personnes fragiles et aux hôpitaux -----	8
1.3. Restaurer la confiance des parties prenantes en s'appuyant sur de nouveaux standards sanitaires	8
1.3.1. Création du label « ALLSAFE » en partenariat avec Bureau Veritas -----	8
1.3.2. Création d'une assistance médicale pour les clients du Groupe en partenariat avec Axa -----	9
1.4. Développement et empreinte géographique du Groupe -----	9
1.4.1. Poursuite d'une croissance organique dynamique -----	9
1.4.2. Une couverture mondiale homogène sur l'ensemble des segments -----	11
1.4.3. Une implantation solide dans les marchés émergents -----	13
1.4.4. Un réseau renforcé dans le segment luxe / premium -----	14
1.5. Un portefeuille de marques étoffé et équilibré -----	15
1.6. Renforcement de la fidélisation du Groupe par la reconnaissance des clients, la personnalisation des offres et la récompense de la fidélité -----	16
1.6.1. Lancement effectif de "ALL - Accor Live Limitless" en décembre 2019 -----	16
1.6.2. Partenariats stratégiques conclus dans le cadre du programme de fidélité ALL en janvier 2020 -----	17

2. Commentaires du premier semestre 2020 ----- 18

2.1. Résultats consolidés du Groupe au 30 juin 2020 -----	18
2.1.1. Chiffre d'affaires -----	18
2.1.2. Excédent brut d'exploitation -----	19
2.1.3. Résultat d'exploitation -----	19
2.1.4. Résultat opérationnel -----	19
2.1.5. Résultat net part du Groupe -----	20
2.1.6. Flux et ratios financiers -----	21
2.2. Analyse des résultats par pôle stratégique -----	23
2.2.1. Indicateurs globaux par division -----	23
2.2.2. HotelServices -----	23
2.2.3. Nouvelles Activités -----	26
2.2.4. Actifs Hôtelières et Autres -----	27
2.3. Parc et projets hôteliers au 30 juin 2020 -----	29
2.3.1. Parc hôtelier par segment et par type d'exploitation -----	29
2.3.2. Parc hôtelier par zone géographique et par type d'exploitation -----	29
2.3.3. Parc hôtelier par zone géographique et segment -----	29
2.3.4. Projets hôteliers en cours -----	29
2.4. Perspectives -----	30
2.4.1. Objectif d'Excédent Brut d'Exploitation pour l'année 2020 -----	30
2.4.2. Vers une structure adaptée au nouveau modèle d'affaires -----	30
2.5. Faits marquants du premier semestre 2020 -----	31

3. Principaux risques et incertitudes ----- 32

3.1. Nouvelle hiérarchie des risques significatifs -----	32
3.2. Description du risque « -----	32
3.3. Dispositif de maîtrise -----	33

4. Principales transactions avec les parties liées ----- 33

5. Événements postérieurs à la clôture ----- 33

1. Faits marquants du premier semestre 2020

Après plusieurs décennies d'essor du tourisme international porté par une hausse constante du nombre de voyageurs et de leurs dépenses, et par une diversification des destinations géographiques, le monde connaît en 2020 une crise sanitaire sans précédent dont les conséquences pour l'industrie du tourisme et du voyage sont très importantes.

La propagation du Covid-19 depuis la Chine vers l'Ouest, d'abord en Asie, puis en Europe et dans les Amériques, a été rapide, et s'est amplifiée graduellement, zone après zone.

Afin de réduire les risques pour les populations et permettre aux systèmes de soin de prendre en charge les flux très importants de malades, les gouvernements d'un grand nombre de pays ont décidé de fermer leurs frontières et de prendre des mesures exceptionnelles de confinement.

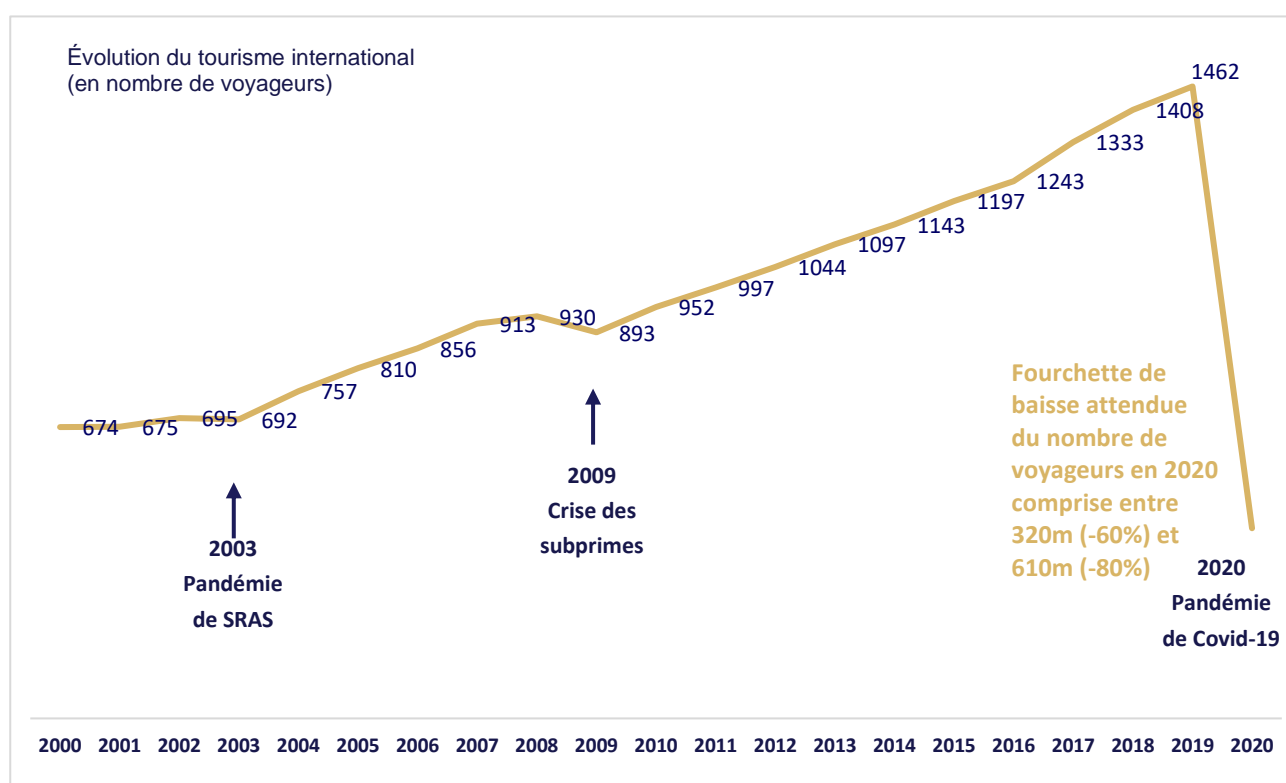
De fait, ces dispositions ont porté un coup d'arrêt brutal aux voyages et au tourisme partout dans le monde, et conduit en avril à la fermeture des réservations dans 90% des hôtels du Groupe.

Sur 100 pays où le Groupe opère, 90 d'entre eux ont été mis en quarantaine courant avril.

1.1. Une crise sanitaire qui paralyse l'industrie et les activités du Groupe

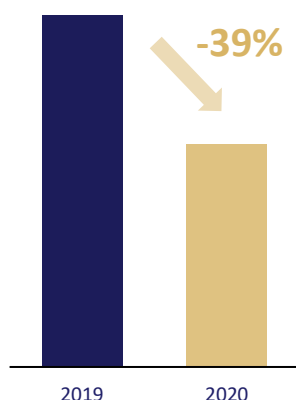
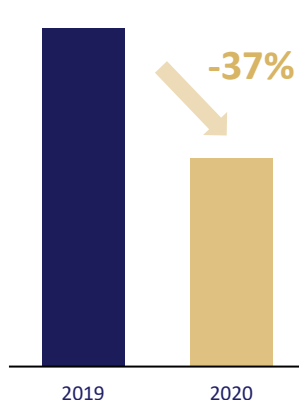
1.1.1. Le secteur du tourisme et du voyage très affecté

Si le secteur du tourisme et du voyage a été peu affecté par les crises survenues par le passé, la crise Covid-19 a en revanche fortement impacté la dynamique du secteur en 2020, et ce probablement pour plusieurs années.



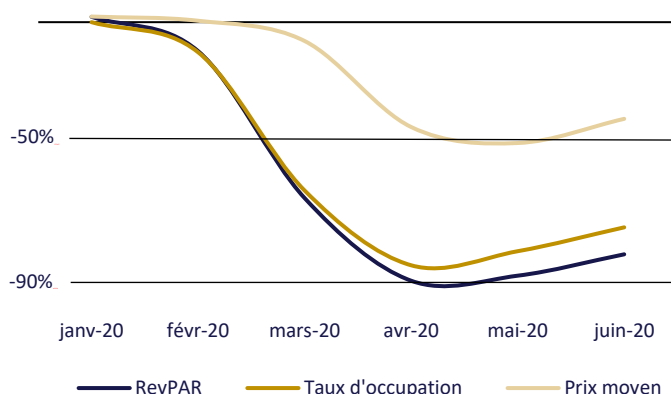
Durant les vingt dernières années, seules les crises du SARS, survenue en Asie en 2003 et celle des subprimes survenue aux États-Unis en 2009, avaient fait reculer le nombre de voyageurs internationaux, respectivement de 1,5% et 4%.

Mais contrairement à la crise actuelle, ces crises, bien que suivies de crises économiques importantes en Europe et aux États-Unis, n'avaient pas dégradé les conditions de circulation des voyageurs, expliquant la reprise extrêmement rapide, et même l'accélération du tourisme dès les années suivantes.

**Chute du PIB du secteur
de 3 400 milliards €****Perte de 121 millions
d'emplois dans le secteur**

Pour 2020, l'Organisation Mondiale du Tourisme anticipe un effondrement de 65% du nombre de touristes internationaux, correspondant à une baisse d'environ un milliard du nombre de voyageurs par rapport à 2019.

Cette situation va sans aucun doute impacter l'économie réelle en raison du chômage et des baisses de salaires qu'elle a déjà commencé à entraîner, et devrait selon les projections actuelles occasionner une perte de PIB au niveau mondial pour le secteur de 39% par rapport à 2019, soit une baisse de la richesse produite de 3 400 milliards de dollars, et la destruction de 121 millions emplois, traduisant une baisse de 37%.

1.1.2. Une chute historique du revenu par chambre au 2ème trimestre 2020

Globalement, le revenu par chambre du Groupe est en phase de reprise depuis un point bas atteint en avril à -92 %, et en mai à -90 %.

Sur le deuxième trimestre 2020, le revenu par chambre accuse néanmoins une baisse de 88,2% par rapport au deuxième trimestre 2019, contre une baisse de 25,4% au premier trimestre 2020 par rapport à la même période en 2019.

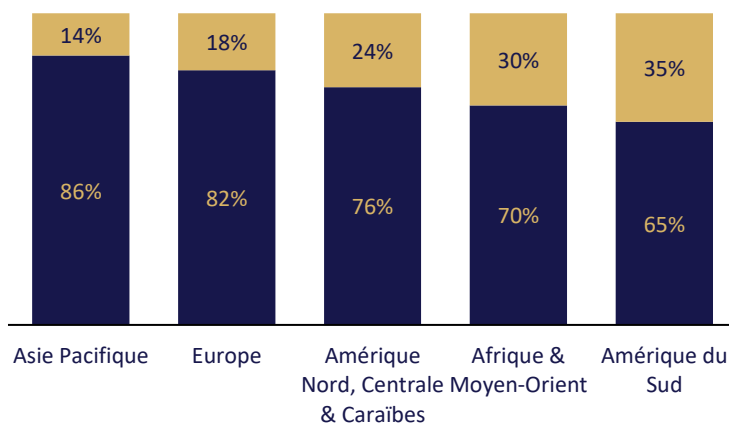
En moyenne, il chute de 59,3% sur le premier semestre 2020, reflétant la baisse très importante de l'occupation.

1.1.3. Une reprise des activités hôtelières lente et limitée

Au pire de la crise sanitaire en avril et en mai, le revenu par chambre a chuté de 91 %.

Même si des signes de reprise se dessinent au sein des pays qui ont su maîtriser la propagation du virus par le recours aux tests de dépistage ou par le confinement des populations, il est vraisemblable que la reprise de l'activité hôtelière sera lente et limitée.

La Chine a été le premier marché à reprendre dès le mois d'avril, Accor ayant vu ses activités passer de -80 % à -52 % à fin juin, grâce à la clientèle locale qui aspirait à sortir à nouveau après des semaines de confinement.



■ Hotels ouverts ■ Hotels fermés au 3 août 2020

Des tendances identiques sont observées en Europe depuis début juin grâce à la fin du confinement dans de nombreux pays, et à la réouverture des frontières à l'intérieur de l'Union Européenne depuis le 15 juin.

À fin juin 2020, 68% des hôtels du Groupe étaient ouverts après avoir atteint un point bas de 38 % fin avril, et ils sont 81 % au 3 août, soit plus de 4 000 unités.

1.2. Affronter la crise sanitaire et résister à la crise économique

Face à la forte détérioration des conditions d'exercice de ses activités, le Groupe a pris toutes les mesures nécessaires à la protection de ses clients, en étroite collaboration avec les gouvernements et les autorités de santé des pays dans lesquels il opère, et de soutien à l'égard de ses collaborateurs et de ses partenaires individuels en créant le Fonds ALL Heartist dédié à la crise Covid-19.

1.2.1. Soutien aux collaborateurs et partenaires individuels du Groupe

Accor a annoncé sa décision le 2 avril 2020 d'affecter 70 millions d'euros, soit 25 % des 280 millions d'euros de dividende initialement prévus au titre de l'exercice 2019, au lancement de « ALL Heartist Fund », un fonds d'aide dédié aux employés et aux partenaires individuels du Groupe affectés par la crise Covid-19.

Cette initiative est le reflet de la volonté du Groupe et de ses actionnaires de contribuer de manière significative aux initiatives de solidarité qui se sont développées à travers le monde pour faire face à la crise sanitaire.

Allouant des ressources importantes du Groupe pour poursuivre, amplifier et étendre les nombreuses initiatives déjà lancées au niveau régional, ce Fonds vient en aide aux 300 000 employés du réseau Accor qui pourraient être en détresse financière en raison d'une réduction significative de leurs revenus liée au chômage induit par le Covid-19 et engendrant une incapacité à couvrir des dépenses de première nécessité (alimentaires, santé, sécurité, logement, éducation et/ou funéraires) ou à faire face à une hospitalisation, à un décès lié au Covid-19 alors qu'ils ne bénéficient pas d'assurance ou de couverture sociale.

Ce Fonds apporte également un soutien aux partenaires individuels du Groupe, travaillant directement pour Accor ou à travers leur propre entreprise, et rencontrant des difficultés financières personnelles en raison d'une interruption de leur activité du fait du Covid-19.

1.2.2. Soutien aux professionnels exposés dans la lutte contre le Covid-19, aux personnes fragiles et aux hôpitaux

Le Fonds "All Heartist" a également apporté son aide aux professionnels qui étaient en première ligne dans la lutte contre le Covid-19 et qui avaient des conditions de travail difficiles (personnels médicaux, police, forces armées) en mettant à leur disposition des logements, du soutien et des soins en plus des différentes actions déjà proposées par les hôtels et les entités Accor à travers le monde.

Enfin, le Groupe a aussi accueilli dans ses hôtels en France, au Royaume-Uni, en Belgique, en Amérique du Sud, en Afrique et au Moyen-Orient des personnes fragilisées par la crise sanitaire (sans-abris, victimes de violences conjugales...) et des malades en convalescence pour décongestionner les établissements de santé et leur permettre de prendre en charge les patients les plus gravement atteints.

1.3. Restaurer la confiance des parties prenantes en s'appuyant sur de nouveaux standards sanitaires

Dans un contexte d'accroissement de la vigilance sanitaire, le Groupe a par ailleurs souhaité renforcer le niveau de ses exigences en matière de sécurité sanitaire, d'hygiène et de prévention afin de dissiper les inquiétudes des parties prenantes et créer les conditions d'une reprise d'activité dans l'hôtellerie et la restauration dès que l'activité touristique le permettra.

1.3.1. Création du label « ALLSAFE » en partenariat avec Bureau Veritas

Accueillir, protéger et prendre soin des autres est l'ADN de Accor. La santé, la sécurité et le bien-être de ses collaborateurs, clients et partenaires sont ses priorités absolues. En tant que leader de l'hospitalité, le Groupe anticipe les nouvelles attentes des voyageurs et répond avec la plus haute exigence aux enjeux de santé et de sécurité.

Dans ce contexte, Accor a souhaité rassurer l'ensemble de ses parties prenantes : collaborateurs, clients et partenaires

sur sa capacité à les accueillir dans les meilleures conditions, et s'est associé à Bureau Veritas, leader mondial des essais, de l'inspection et de la certification, pour définir de nouveaux standards et lancer le label « ALLSAFE », en cours de déploiement dans les hôtels du Groupe.

Ce travail, mené avec des médecins et des épidémiologistes, a été élaboré en concertation avec les propriétaires d'hôtels Accor, avec les groupements représentant la profession, partagé au sein de l'Alliance France Tourisme, et avec les ministères du Tourisme, de la Santé et du Travail pour valider les standards définis et préconisés.

Cette démarche a donné lieu à l'élaboration d'un guide opérationnel destiné à l'ensemble des acteurs du secteur pour leur permettre d'appliquer scrupuleusement les différentes recommandations des instances sanitaires faisant autorité (OMS, Ministère de la Santé etc.) dans les zones d'hébergement, de services généraux et de restauration.

Avant de réserver, les clients européens peuvent ainsi consulter sur un site dédié la liste des établissements labélisés. Ce label certifie que le niveau de propreté, de sécurité et de prévention mis en œuvre au sein de l'hôtel est adapté aux exigences sanitaires que cette crise a fait émerger.

Accor répond ainsi aux nouvelles attentes de la société en matière d'hygiène. En définissant les standards sanitaires applicables à l'ensemble des hôtels Accor, ainsi qu'aux autres chaînes et hôtels indépendants, le label « ALLSAFE » contribue à la reprise de l'ensemble du secteur, de l'hébergement et de la restauration.

1.3.2. Création d'une assistance médicale pour les clients du Groupe en partenariat avec Axa

Accor a également conclu un partenariat stratégique avec Axa, leader mondial de l'assurance, afin de proposer une assistance médicale aux clients de ses 5 099 hôtels à travers le monde. Dès juillet 2020, ce partenariat permettra aux hôtes du Groupe de bénéficier des meilleurs soins en accédant aux offres médicales d'AXA Partners, entité internationale d'AXA spécialisée dans les services d'assistance, l'assurance voyage et l'assurance-crédit.

Depuis quelques années, Accor prend des initiatives pour faire de ses hôtels de véritables lieux de vie. Aussi, cette initiative inédite dans l'industrie, à laquelle travaillaient Accor et Axa depuis de longs mois, a pris un sens tout particulier dans le contexte sanitaire qui s'est dégradé, et s'inscrit dans une réflexion plus globale sur l'évolution du métier d'hôtelier qui dépasse le cadre de la chambre ou du restaurant des hôtels.

Ainsi, les clients du Groupe bénéficieront des toutes dernières innovations d'AXA en matière de télé médecine. Ils accèderont à de vastes réseaux médicaux réunissant des dizaines de milliers de professionnels de santé agréés par la compagnie, et d'un accès gratuit aux téléconsultations médicales où qu'ils se trouvent dans le monde.

Dans un environnement de plus en plus complexe, les 300 000 employés du réseau Accor seront en mesure d'assister les clients et d'assurer leur santé et leur sécurité durant leur séjour, en transformant chaque hôtel du Groupe, dans les 110 destinations où il opère, en véritable refuge.

Accor se prépare au rebond de son activité après la pandémie de Covid-19. Cette offre médicale inédite vient donc compléter son plan de relance en s'inscrivant dans les protocoles de santé et de prévention récemment renforcés par le Groupe, notamment à travers le label "ALLSAFE", soutenant la réouverture de ses hôtels dans les différentes régions du monde.

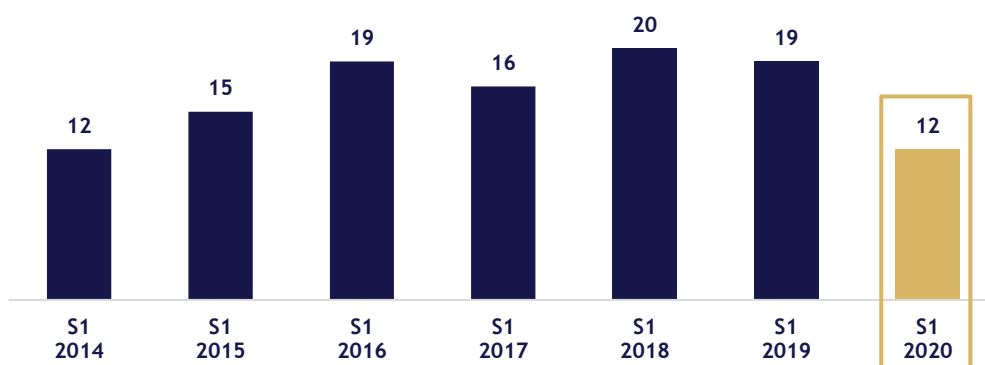
Accueillir, protéger et prendre soin de ses hôtes est au cœur même de la vocation du Groupe et de sa raison d'être. Aussi, ce partenariat, associé au renforcement des protocoles d'hygiène, revêt une importance capitale pour faire redécouvrir le plaisir du voyage au sein des établissements du réseau Accor.

1.4. Développement et empreinte géographique du Groupe

Après avoir annoncé la cession de l'activité immobilière d'Orbis en 2019, effective en mars 2020 pour 1,06 milliard d'euros, et les cessions de 16 hôtels Mövenpick et d'une partie de ses participations dans Huazhu et AccorInvest, Accor opère désormais la quasi-totalité des hôtels de son réseau sous contrats de management (60%) et de franchise (36%), qui représentent 96 % de son parc hôtelier à fin juin 2020.

1.4.1. Poursuite d'une croissance organique dynamique

Malgré la crise sanitaire, le développement organique du Groupe est resté dynamique sur le premier semestre 2020 avec l'ouverture de 12 000 nouvelles chambres, soit 86 hôtels ajoutés au portefeuille du Groupe.

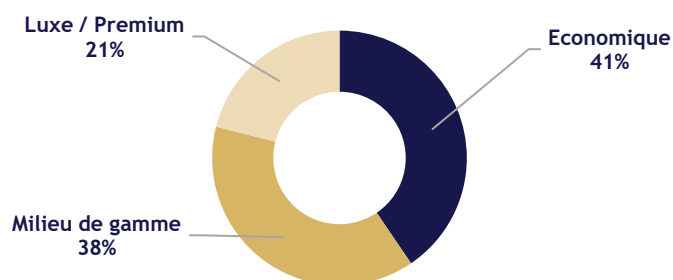
Croissance organique (brute en milliers de chambres)

Le développement a été opéré sur l'ensemble des segments, particulièrement le segment économique qui a concentré 41 % des ouvertures, porté par l'expansion de la famille ibis, suivi du segment milieu de gamme pour 38 % avec Novotel et Mercure, et du segment luxe / premium pour 21 %.

Parmi les ouvertures remarquables, Accor a ouvert deux hôtels Fairmont (558 chambres) en Irlande et à Puerto Rico, deux hôtels Grand Mercure (421 chambres) en Asie-Pacifique, deux hôtels MGallery (418 chambres), deux hôtels Pullman (316 chambres) et un hôtel Mantis (77 chambres) en Afrique & Moyen-Orient.

Répartition des ouvertures par segment au 30 juin 2020

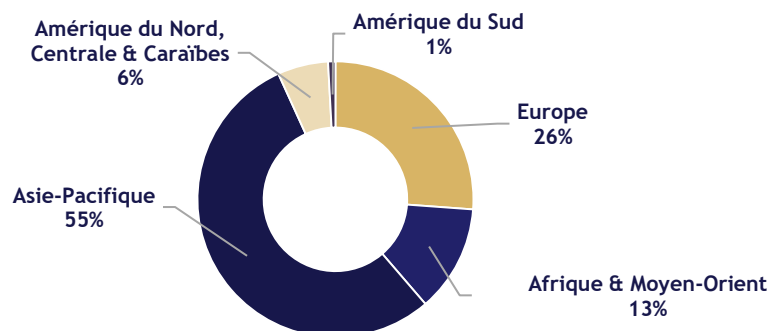
En pourcentage du nombre de chambres



Sur le plan géographique, 74 % des ouvertures réalisées au premier semestre 2020 l'ont été hors d'Europe : 55 % en Asie-Pacifique portés entre autres par le développement du partenariat avec Huazhu, 13 % dans la région Afrique & Moyen-Orient et 1 % en Amérique du Sud.

Répartition géographique des ouvertures brutes au 30 juin 2020

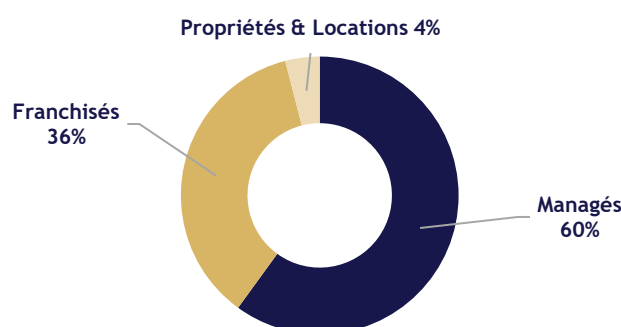
En pourcentage du nombre de chambres



Au 30 juin 2020, le parc hôtelier du Groupe compte 5 099 hôtels et 747 805 chambres.

Parc hôtelier par mode d'exploitation au 30 juin 2020

En pourcentage du nombre de chambres

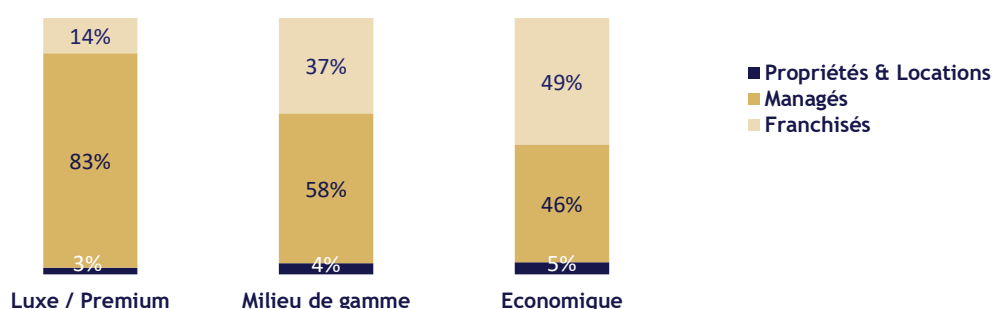


Plus précisément, la part des contrats de management a augmenté sur le segment luxe / premium de 81 % à 83 % par rapport à fin juin 2019, suite à la conversion des hôtels Mövenpick en hôtels managés, contre une proportion de contrats de franchise stable, à 14 %.

Sur le segment milieu de gamme, les contrats de management représentent 58 % des contrats mis en œuvre et 46 % des contrats conclus sur le segment économique, comparés à une proportion de contrats de franchise en hausse de 2 points à 37 % sur le segment milieu de gamme, et de 3 points à 49 % sur le segment économique.

Parc hôtelier par segment et mode d'exploitation au 30 juin 2020

En pourcentage du nombre de chambres



Le management et la franchise représentent 95 % des hôtels exploités sur le segment économique, 96 % sur le segment milieu de gamme et 97 % des hôtels opérés sur le segment luxe / premium.

Sur les 4% restants d'hôtels détenus en propriété et en location par Accor, un quart correspond aux hôtels détenus par Mantra en Asie Pacifique. En ligne avec sa stratégie *Asset-Light*, Accor entend prochainement saisir les opportunités qui lui permettront de monétiser ces actifs en procédant à des opérations de *Sales and management back*, créatrices de valeur.

1.4.2. Une couverture mondiale homogène sur l'ensemble des segments

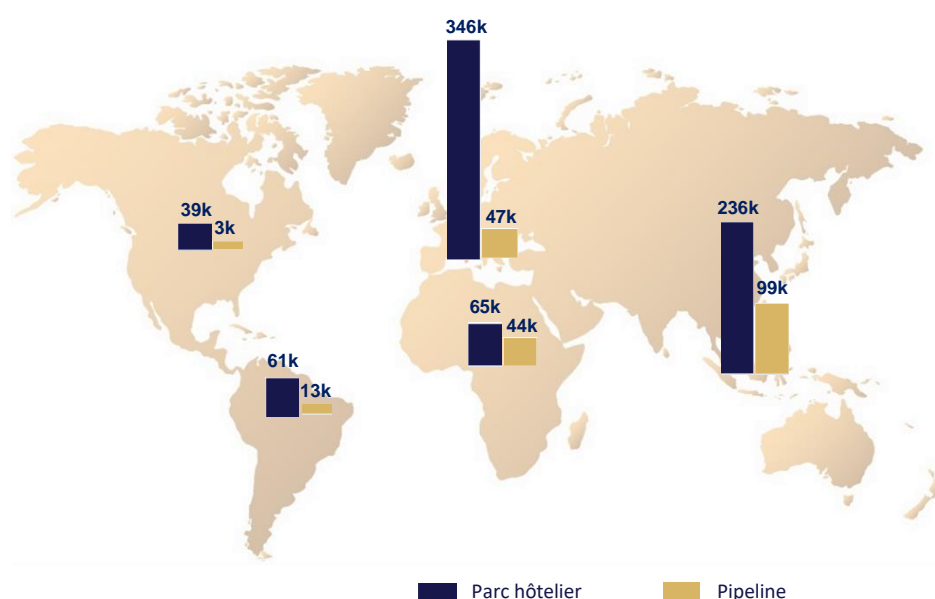
Accor est présent dans les cinq continents et dans l'ensemble des segments de marché, du segment économique au segment luxe. Leader dans la plupart des zones géographiques (hors Chine et États-Unis), Accor densifie son réseau grâce à un développement constant et à une optimisation de sa couverture dans 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 3 053 hôtels et de 346 499 chambres à fin juin 2020, représentant 46 % de son parc en nombre de chambres.

Parallèlement, Accor dispose de relais de croissance dans les autres régions du monde, en Asie-Pacifique avec 1 234 hôtels (32 % des chambres), en Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes avec 122 hôtels (5 % des chambres), en Amérique du Sud avec 394 hôtels (8 % des chambres) et dans la zone Afrique & Moyen-Orient avec 296 hôtels (9 % des chambres).

Parc hôtelier et pipeline par zone géographique au 30 juin 2020

En milliers de chambres



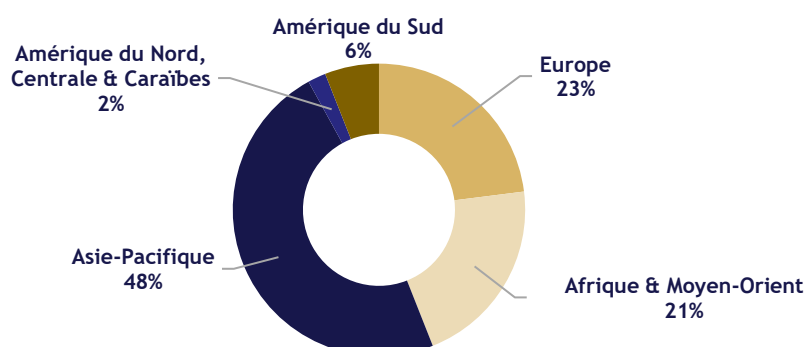
Accor est actuellement premier hôtelier en Europe et en Asie-Pacifique (hors Chine) où il bénéficie des implantations les plus importantes.

Le portefeuille du Groupe est bien équilibré d'un point de vue géographique, et résilient.

Dans un marché où 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), Accor bénéficie d'une implantation mondiale homogène et renforce ses positions partout où il est déjà leader, comme ailleurs.

Pipeline par zone géographique au 30 juin 2020

En pourcentage du nombre de chambres

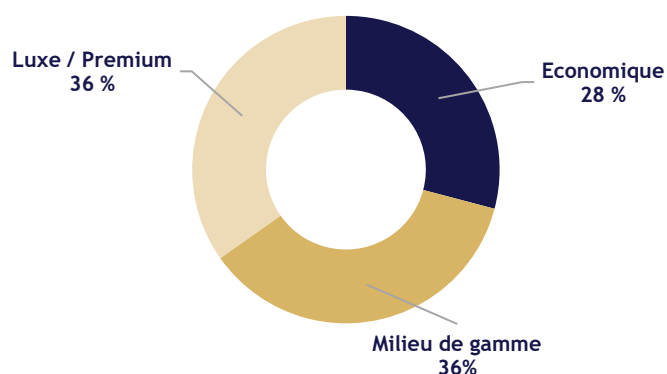


Au 30 juin 2020, le pipeline de développement du Groupe compte 1 197 hôtels (206 000 chambres), principalement sur les marchés en forte croissance pour près de 75 %, dont la région Asie-Pacifique pour 48 %.

Le pipeline du Groupe ne souffre pas d'annulation de projet pour le moment et représente 28% de son réseau actuel. Accor vise une croissance organique nette de son parc en 2020 de l'ordre de 2 à 3%.

Pipeline par segment au 30 juin 2020

En pourcentage du nombre de chambres



À fin juin 2020, 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 sur les années à venir.

1.4.3. Une implantation solide dans les marchés émergents

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

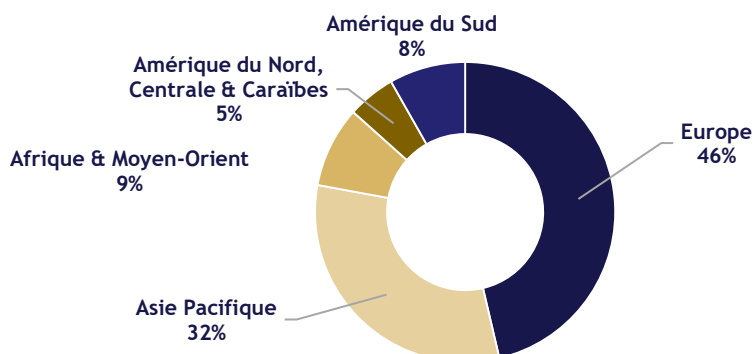
Accor continue à mener son développement en privilégiant le management et la franchise d'hôtels.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 30 juin 2020

	Managés		Franchisés		Propriétés & locations		Total	
	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres
Europe	1 088	163 093	1 910	174 468	55	8 938	3 053	346 499
Afrique & Moyen-Orient	259	58 348	28	5 249	9	1 586	296	65 183
Asie-Pacifique	736	166 107	458	62 756	40	7 114	1 234	235 977
Amérique Nord, Centrale & Caraïbes	101	33 616	20	5 008	1	53	122	38 677
Amérique du Sud	175	28 534	156	20 555	63	12 380	394	61 469
Total	2 359	449 698	2 572	268 036	168	30 071	5 099	747 805

Répartition du parc hôtelier par zone géographique au 30 juin 2020

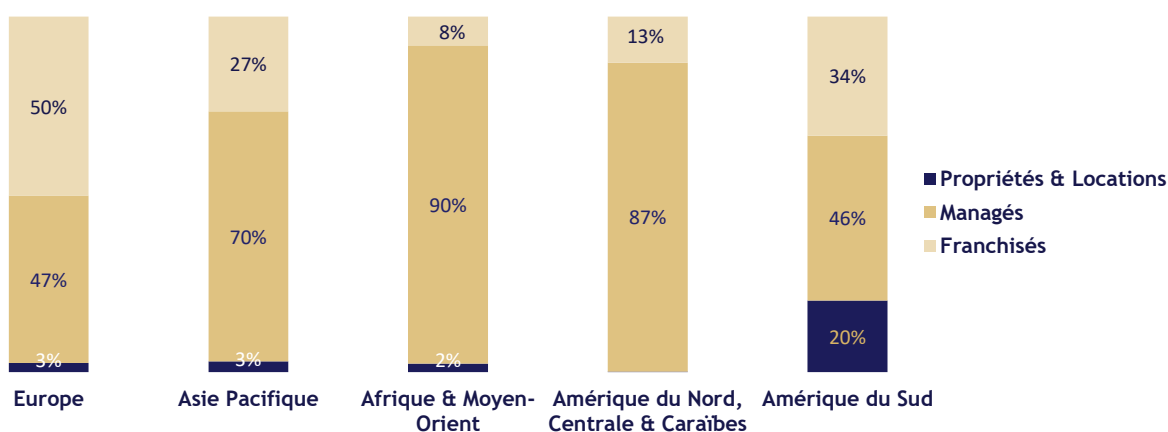
En pourcentage du nombre de chambres



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

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 30 juin 2020

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 %, 98 % et 80 % d'hôtels en contrat de management et de franchise.

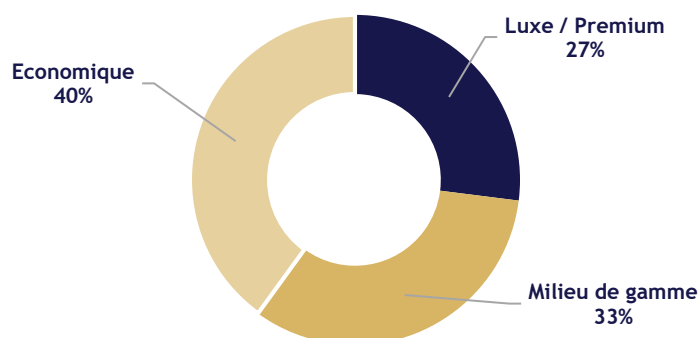
L'Europe affiche une proportion d'hôtels en management et en franchise de 97 %.

1.4.4. 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, ces derniers se sont accrus trois fois plus vite que le réseau du Groupe.

Répartition du parc hôtelier par segment au 30 juin 2020

En pourcentage du nombre de chambres

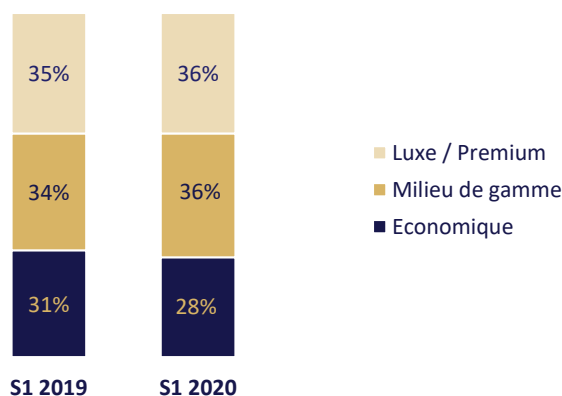


Au 30 juin 2020, la part du segment luxe / premium représente 27 % du réseau du Groupe, en croissance de 1 point par rapport au 30 juin 2019, grâce au développement organique. Le renforcement de Accor sur ces segments est stratégique car il améliore sensiblement son image, son portefeuille d'offres, d'expertises, et permet d'optimiser ses revenus.

Cette dynamique pérennisera l'évolution ascendante des marges du Groupe dans les prochaines années, quand l'activité reviendra à des niveaux comparables à ce qu'ils étaient en 2019.

Répartition du pipeline par segment au 30 juin 2020

En pourcentage du nombre de chambres



Grâce au dynamisme de son développement, Accor couvre l'ensemble des zones géographiques et des segments de marché, notamment ceux en forte expansion, ainsi que le segment luxe / premium.

Au 30 juin 2020, le Groupe dispose d'un portefeuille de 39 enseignes hôtelières.

1.5. Un portefeuille de marques étoffé et équilibré

Le portefeuille de marques de Accor s'appuie autant sur les grands réseaux historiques et modernisés d'ibis et de Novotel que sur des marques à plus forte valeur comme Pullman ou Swissôtel, ou très contributrices au chiffre d'affaires comme Sofitel et Fairmont.

Il est étoffé dans chaque segment et lisible pour ses clients comme pour ses partenaires, répondant par son exhaustivité à toutes les aspirations, de l'hôtellerie classique aux collections, *lifestyle*, *resorts* ou autres marques à ancrage régional.

Classique	Collections	Lifestyle	Resorts	Régionale	
RAFFLES Raffles HOTEL	LEGEND LEGEND onefinestay	DELANO SLS SO	KANVATREE KIXOS		LUXE
pullman THIBAUD GRAND MERCURE	mantis M 2IC	MONDRIAN 25h HYDE	ANGSANA	Art Series PEPPERS THE SEBEL	PREMIUM
NOVOTEL Mercure adagio		MAMA SHUTTER TRIBE		mantra	MILIEU DE GAMME
ibis ibis STYLES ibis budget		JOE 30C greet		BreakFree hotelMFI	ECONOMIQUE

Ces enseignes permettent au Groupe de disposer du portefeuille de marques le plus complet de l'industrie.

Parallèlement, Accor a consolidé sa distribution dans le cadre d'un partenariat avec Sabre en janvier 2020, et investi dans l'attractivité de son programme de fidélité grâce à deux partenariats stratégiques avec Grab et Visa.

1.6. Renforcement de la fidélisation du Groupe par la reconnaissance des clients, la personnalisation des offres et la récompense de la fidélité

Conformément à son modèle *asset-light*, Accor propose à ses clients et à ses partenaires hôteliers un écosystème d'offres complet, attractif, innovant et capable de répondre à toutes les attentes. Mettant tout en œuvre pour susciter leur préférence, Accor a engagé ces dernières années des investissements importants pour :

- Augmenter sa capacité digitale en vue de traiter efficacement, et de façon personnalisée, un nombre croissant d'informations et de sollicitations des voyageurs. Le Groupe dénombre 250 millions de clients, 66 millions de membres dans son programme de fidélité, un nombre amené à s'accroître, fédérés autour de 39 marques et de 80 partenariats.
- Mettre en œuvre un support de qualité constitué de canaux de distribution multiples optimisant la fréquentation des hôtels, et des meilleures solutions d'optimisation de chiffre d'affaires, de performances, de profitabilité nette, de gestion d'actifs et de personnalisation des expériences.
- Fidéliser durablement ses clients au sein d'un écosystème riche de propositions répondant à des attentes de plus en plus nombreuses et spécifiques, enrichissant les relations qu'il entretient avec eux et ses partenaires, et maximisant leurs expériences.

1.6.1. Lancement effectif de "ALL - Accor Live Limitless" en décembre 2019

À travers son programme de fidélisation, Accor se positionne comme un compagnon du quotidien pour ses clients en leur offrant la gamme de services et d'avantages la plus large possible. Fondée sur leur satisfaction, leur reconnaissance et récompense, le programme de fidélité du Groupe renforce la confiance établie avec eux en leur donnant envie d'appartenir durablement à l'écosystème d'hospitalité augmentée qu'il a créé, et à consommer à travers lui.

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

Dans ce contexte, souhaitant renforcer sa distribution, la fidélité de ses clients et imprimer durablement ses marques dans le monde, Accor a lancé en décembre 2019 son nouveau programme de fidélité "ALL-Accor Live Limitless", combinant une plateforme de distribution et ce nouveau programme de fidélité expérientiel.

En tant que plateforme digitale globale de fidélité, ALL – Accor Live Limitless accompagne ses membres dans leurs envies et leurs besoins les plus divers au quotidien – vivre – travailler – vibrer – à travers un large univers d'hospitalité accessible d'un portail unique, all.accor.com. Les membres du programme accèdent 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 Air France, AEG, IMG, le club de football du Paris Saint Germain etc.

1.6.2. Partenariats stratégiques conclus dans le cadre du programme de fidélité ALL en janvier 2020

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 du Groupe, et d'augmenter l'efficacité de ses réseaux de distribution.

Suscitant l'engagement de ses clients, ces partenariats sont sources de valeur pour les marques dont la notoriété et l'attractivité, notamment auprès des propriétaires hôteliers, sont accrues, et favorisent une appréciation des redevances, des performances et des profits du Groupe. Se fondant sur l'utilisation des points de fidélité acquis au sein de cet écosystème, Accor a par ailleurs connaissance des points de contact de ses membres et de leur comportement d'achat, et peut dès lors leur proposer les offres et les messages qui leur correspondent le mieux.

En janvier 2020, Accor a continué de renforcer l'attractivité de son programme de fidélité en nouant des partenariats avec d'autres acteurs très innovants de leur marché pour offrir davantage de services et de récompenses à ses clients et à ses partenaires.

1.6.2.1 Partenariat stratégique avec Grab facilitant l'accès des membres de ALL aux avantages de GrabRewards, plus important programme de fidélité d'Asie du Sud-Est

Accor a conclu un partenariat stratégique avec Grab, application phare d'Asie du Sud-Est, en vue de proposer aux membres de ALL et de Grab un accès à différents avantages et récompenses dans le cadre de leurs voyages.

Grab est une société singapourienne qui exploite, à travers son application mobile, toute une gamme de services, de VTC, de livraison, de paiements numériques... Grâce à ce partenariat, les membres de Grab ont la possibilité d'utiliser leurs points GrabRewards pour accéder à l'ensemble de l'univers de Accor : hôtels, bars, restaurants, discothèques, manifestations sportives, spectacles, rendez-vous gastronomiques, et de s'offrir des expériences au sein de ses 39 enseignes hôtelières. 36 millions de personnes utilisent Grab et peuvent désormais découvrir la richesse des avantages de ALL – Accor Live Limitless en y adhérant et en utilisant leurs GrabRewards lors de leurs séjours, repas, achats et voyages partout dans le monde.

En parallèle, les membres de ALL bénéficient d'un accès facilité aux nombreux avantages de GrabRewards. Sur les 66 millions de membres que compte ALL – Accor Live Limitless à travers le monde, plus de 19 millions résident en Asie-Pacifique.

1.6.2.2 Partenariat stratégique avec Visa, offrant aux membres de ALL de nouvelles possibilités de paiement

Les consommateurs d'aujourd'hui, rompus aux technologies numériques, sont demandeurs de récompenses adaptées à leurs attentes, et qui leurs offrent des expériences uniques et novatrices.

Aussi, Accor a noué avec Visa, leader mondial des paiements numériques, un partenariat international ouvrant de nouvelles possibilités de paiement aux membres de ALL.

Ce partenariat permet de proposer des produits à la pointe du secteur hôtelier en matière de fidélité et de moyens de paiement, en associant ALL aux moyens de paiement de Visa pour créer une nouvelle carte de paiement ALL-Visa. Les membres, qui en font la demande, peuvent ainsi l'utiliser pour leurs achats quotidiens partout où elle est acceptée.

Cette carte offre aux membres des récompenses adaptées à leurs centres d'intérêt et la possibilité de gagner davantage de points de fidélité, que ce soit lors de leurs séjours dans les établissements Accor, ou lorsqu'ils effectuent des achats.

Renforçant l'attractivité du programme de fidélité du Groupe, cette initiative vise à encourager les voyageurs à séjourner plus fréquemment, et avec plus de simplicité, au sein de ses hôtels en leur donnant la possibilité de cumuler des points à travers de nouvelles expériences. Cette nouvelle carte devrait également permettre à Accor de garder le contact avec sa clientèle au-delà de leurs séjours, et de recruter de nouveaux membres tout en augmentant leur panier moyen.

2. Commentaires du premier semestre 2020

Pour rappel, Accor est organisé autour des pôles stratégiques 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 & Caraïbes, et l'Amérique du Sud.
- **Nouvelles activités**, regroupant D-Edge, onefinestay, VeryChic, John Paul, Adoria, ResDiary et Gekko.
- **Actifs Hôtelières**, qui regroupe essentiellement des hôtels en location fixe en Asie Pacifique (hérités de l'intégration de Mantra) et les hôtels en contrat de location variable sur Résultat brut d'exploitation 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 2020

(en millions d'euros)	Juin 2019	Juin 2020	Variation publiée	Variation PCC ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	1 926	917	(52,4) %	(48,8) %
Excédent brut d'exploitation	375	(227)	(160,5) %	(153,7) %
Marge sur excédent brut d'exploitation	19,5 %	(24,7) %	(44,2) pts	(42,6) pts
Résultat d'exploitation	234	(363)		
Résultat opérationnel	214	(1 716)		
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	125	(1 772)		
Résultat des activités non poursuivies, part du Groupe	16	259		
Résultat net, part du Groupe	141	(1 512)		

(1) PCC = à périmètre et change constants. Cette variation permet de comparer les exercices entre eux en neutralisant les impacts liés aux acquisitions et cessions d'activité intervenues en 2019, ainsi que les effets de change sur les comptes.

2.1.1. Chiffre d'affaires

Au 30 juin 2020, le **chiffre d'affaires du Groupe** s'établit à 917 millions d'euros, en baisse de 48,8% à périmètre et change constants, et de 52,4% en données publiées par rapport au 30 juin 2019.

(en millions d'euros)	Juin 2019	Juin 2020	Variation publiée	Variation PCC
HotelServices	1 366	650	(52,4) %	(52,8) %
Actifs Hôtelières	519	237	(54,4) %	(40,2) %
Nouvelles activités	77	46	(40,3) %	(40,5) %
Holding & Intercos	(36)	(16)	N/A	N/A
Chiffre d'affaires	1 926	917	(52,4) %	(48,8) %

(1) PCC = à périmètre et change constants.

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

- Les **effets de périmètre** (acquisitions et cessions) contribuent défavorablement pour 57 millions d'euros (-3,0%), liés à la cession du portefeuille d'hôtels en location de Mövenpick finalisée en mars 2020 ;
- Les **taux de change** ont un effet négatif de 13 millions d'euros, soit -0,7%, principalement lié au dollar australien (-10 millions d'euros / -4,6%) et au real brésilien (-10 millions d'euros / -19,1 %).

2.1.2. Excédent brut d'exploitation

L'**excédent brut d'exploitation du Groupe** est négatif à -227 millions d'euros au 30 juin 2020, en baisse de 153,7% à données comparables, et de 160,5% à données publiées par rapport au 30 juin 2019.

La sensibilité de l'excédent brut d'exploitation au RevPAR ressort à 20 millions d'euros pour chaque point de baisse de RevPAR. Elle s'améliore sur le deuxième trimestre 2020, comparé au premier trimestre, grâce aux économies dégagées à partir de la fin du mois de mars 2020. Ces économies impactent à la fois les coûts variables dans les activités hôtelières et les activités Sales, Marketing, Distribution et Fidélisation, ainsi que les coûts de structure de l'organisation.

La **marge sur excédent brut d'exploitation** est de **-24,7 %**

(en millions d'euros)	Juin 2019	Juin 2020	Variation publiée	Variation PCC
HotelServices	344	(141)	(140,9) %	(140,0) %
Actifs Hôtelières	97	(10)	(110,5) %	(87,9) %
Nouvelles activités	(1)	(16)	N/A	N/A
Holding & Intercos	(65)	(60)	N/A	N/A
Excédent brut d'exploitation	375	(227)	(160,5) %	(153,7) %

(1) PCC = à périmètre et change constants.

2.1.3. Résultat d'exploitation

Le **résultat d'exploitation du Groupe** s'établit à -363 millions d'euros au 30 juin 2020, contre 234 millions d'euros au 30 juin 2019, soit une baisse de 255 % à données publiées.

(en millions d'euros)	Juin 2019	Juin 2020
Excédent brut d'exploitation	375	(227)
Amortissements et provisions	(141)	(137)
Résultat d'exploitation	234	(363)

Les **amortissements et provisions** de la période sont en baisse à 137 millions d'euros contre 141 millions d'euros à la fin du premier semestre 2019.

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 **négatif de 1 716 millions d'euros** au 30 juin 2020, contre un gain de 214 millions d'euros à la fin du premier semestre 2019.

(en millions d'euros)	Juin 2019	Juin 2020
Résultat d'exploitation	234	(363)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	(14)	(353)
Produits et charges non courants	(6)	(1 000)
Résultat opérationnel	214	(1 716)

La quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence est en baisse de 339 millions d'euros à fin juin 2020, à -353 millions d'euros, résultant de la combinaison de pertes opérationnelles et de dépréciations d'actifs, notamment liées aux sociétés AccorInvest (216 millions d'euros), sbe (66 millions d'euros) et Huazhu Group Ltd (27 millions d'euros).

Les **autres produits et charges non courants** sont en très forte baisse, à -1 000 millions d'euros, contre une charge de 6 millions d'euros à fin juin 2019, incluant des dépréciations d'actifs pour 984 millions d'euros, soit 14% des actifs non courants. Ces dépréciations sont le résultat des perspectives révisées de retour aux niveaux d'activité d'avant crise en 2023 et de l'augmentation des taux d'actualisation du fait de la volatilité des marchés.

Elles concernent principalement les marques (278 millions d'euros), les contrats de gestion (173 millions d'euros), les écarts d'acquisition (155 millions d'euros), ainsi que le prêt accordé à l'entité mise en équivalence sbe (260 millions d'euros) et des participations mises en équivalence (91 millions d'euros), tel que présenté dans les notes 2.1. et 6 des comptes consolidés. Pour rappel, à fin juin 2019, les produits et charges non courants incluaient des 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.

2.1.5. Résultat net part du Groupe

(en millions d'euros)	Juin 2019	Juin 2020
Résultat opérationnel	214	(1 716)
Résultat financier	(38)	(52)
Impôt sur les sociétés	(43)	(5)
Résultat net des activités non poursuivies	19	259
Résultat net de l'ensemble consolidé	152	(1 514)
Résultat net, part du Groupe	141	(1 512)
Résultat net, part du Groupe par action (en euros)	0,38	(5,78)
Résultat net, part des intérêts minoritaires	11	(2)

Le **résultat financier** s'établit à fin juin 2020 à -52 millions d'euros contre -38 millions d'euros au premier semestre 2019.

Une **charge d'impôt sur les résultats** de 5 millions d'euros est constatée au 30 juin 2020, traduisant un taux d'impôt proche de 0%. Aucun produit d'impôt significatif relatif aux pertes encourues sur le premier semestre 2020 n'a été reconnu au 30 juin 2020.

Le **résultat des activités non poursuivies** s'élève à 259 millions d'euros à fin juin 2020 contre 19 millions d'euros au premier semestre 2019, reflétant principalement la plus-value générée par la cession d'Orbis.

Le **résultat net part du Groupe des activités poursuivies** se dégrade au 30 juin 2020 à -1 772 millions d'euros contre un bénéfice de 125 millions d'euros à la fin du premier semestre 2019.

Au 30 juin 2020, le **résultat net de l'ensemble consolidé** s'élève à -1 514 millions d'euros. Après déduction des **intérêts minoritaires** pour -2 millions d'euros, le **résultat net part du Groupe** s'élève à -1 512 millions d'euros, contre un bénéfice de 141 millions d'euros au 30 juin 2019.

Le **résultat net part du Groupe par action** atteint -5,78 euros contre 0,38 euro au 30 juin 2019, sur la base d'un nombre d'actions moyen en circulation sur le premier semestre 2020 de 267 660 275 actions.

2.1.6. Flux et ratios financiers

(en millions d'euros)	Juin 2019	Juin 2020
Excédent brut d'exploitation	375	(227)
Coût de l'endettement financier net	(31)	(28)
Impôt sur les sociétés payé	(39)	1
Remboursement de dette de loyers	(67)	(47)
Charges et produits non décaissés dans l'EBE et autres	54	69
Marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents	293	(232)
Investissements récurrents sur actifs existants et de développement	(75)	(61)
Variation du besoin en fonds de roulement et des actifs de contrats	(74)	(180)
Free Cash-Flow récurrent	144	(473)
Taux de « cash conversion » ⁽¹⁾	76 %	N/A

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

Conformément à la norme IFRS 16, le Groupe voit son passif de loyers (correspondant à la somme des loyers dus dans le cadre du contrat de location conclu 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 **47 millions d'euros** à fin juin 2020 contre 67 millions d'euros à fin juin 2019 ; une baisse reflétant l'impact positif de la cession du portefeuille d'hôtels Mövenpick en location début mars 2020.

Au 30 juin 2020, la **marge brute d'autofinancement** chute à **-232 millions d'euros**, contre 293 millions d'euros au 30 juin 2019. 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 diminuent à **61 millions d'euros** contre 75 millions d'euros au 30 juin 2019. Pour rappel à cet égard, le Groupe a décidé fin mars de réduire de 60 millions d'euros ses dépenses d'investissement prévues en 2020.

Le **free cash-flow récurrent** du Groupe est négatif à -473 millions d'euros au 30 juin 2020, contre 144 millions d'euros à fin juin 2019, sous l'effet de la perte d'excédent brut d'exploitation et de la **variation du besoin en fonds de roulement** et des actifs de contrats. Cette dernière reflète l'allongement des délais de paiement des redevances accordés aux propriétaires d'hôtels dans le contexte de la crise Covid-19 qui a poussé un grand nombre d'entre eux à fermer leur établissement.

La **consommation de liquidité mensuelle** qui en résulte est légèrement meilleure que celle communiquée à la publication du premier trimestre 2020, **autour de 80 millions d'euros par mois en moyenne** plutôt que 100 millions d'euros au moment du pic du confinement, grâce à une **série de mesures d'économie** prises par le Groupe dès la fin du mois de mars pour **préserver ses liquidités** :

- Le Conseil d'administration a retiré des résolutions soumises au vote de l'Assemblée Générale sa proposition de paiement d'un dividende de 280 millions d'euros au titre de l'exercice 2019
- Il a suspendu la mise en œuvre du programme de rachats d'actions de 700 millions d'euros prévu en 2020, ainsi que toute opération de croissance externe
- Il a décidé de réduire ses coûts centraux de 60 millions d'euros dont le gel des dépenses de voyage, des embauches et la mise au chômage partiel des collaborateurs. Le Groupe a ainsi fermé jusqu'à 62 % de son réseau au plus fort de la crise, et suspendu de manière totale ou partielle l'activité de 75% des personnels d'hôtels et des sièges
- Accor a rationalisé ses coûts de distribution, de marketing et informatiques afin de compenser partiellement la forte baisse de son chiffre d'affaires, et réduit ses investissements récurrents 2020 de 60 millions d'euros.

Parallèlement, **le Groupe a renforcé son bilan** en souscrivant le 18 mai 2020 une nouvelle ligne de crédit renouvelable de 560 millions d'euros. Cette nouvelle ligne, qui ne comporte pas de covenant, s'ajoute à la ligne de crédit non utilisée de 1,2 milliard d'euros signée en juillet 2018, pour laquelle le Groupe a obtenu un report d'application de covenant jusqu'en juin 2021. Au 30 juin 2020, la **liquidité totale** du Groupe Accor excède ainsi 4,0 milliards d'euros :

- 2,4 milliards d'euros de cash disponible à fin juin 2020
- 1,2 milliard d'euros de ligne de crédit signée en juillet 2018 – non-tirée
- 0,56 milliard d'euros de la nouvelle ligne de crédit – non-tirée

L'endettement net du Groupe s'élève à fin juin 2020 à 1 092 millions d'euros contre 1 333 millions d'euros à fin décembre 2019. Cette baisse de 241 millions d'euros s'explique principalement par :

- la cession du portefeuille immobilier d'Orbis finalisée en mars 2020 pour un montant de 1 003 millions d'euros,
- le reclassement de la dette contractée pour l'acquisition du siège parisien du Groupe ; ce dernier ayant été reclassé en passif destiné à être cédé pour 310 millions d'euros en vue de libérer des capitaux pour le Groupe,
- le free cash-flow récurrent négatif de 473 millions d'euros,
- le rachat de la dernière tranche de 300 millions d'euros du programme de rachats d'actions datant de 2018, avant de suspendre toutes autres opérations de rachat pour préserver les liquidités du Groupe,
- le remboursement d'une obligation hybride émise en 2014 au cours du mois de juin pour un montant de 127 millions d'euros, et le paiement de son coupon.

Au 30 juin 2020, le **coût moyen de la dette** s'établit à **1,71 %** avec une **maturité moyenne de 2,7 années**.

2.2. Analyse des résultats par pôle stratégique

Dans le cadre de la transformation de son modèle d'affaires, Accor a refondu son modèle de reporting afin de refléter le recentrage du Groupe sur son métier d'opérateur hôtelier, la diversification de son portefeuille d'activités ainsi que sa nouvelle organisation.

Le Groupe est organisé autour des trois divisions stratégiques présentées ci-après. Le coût des fonctions supports centrales (gouvernance, finance, communication, ressources humaines, juridique...) est présenté séparément dans une rubrique dédiée « Holding/Éliminations ».

HOTELSERVICES	NOUVELLES ACTIVITÉS	ACTIFS HÔTELIERS & AUTRES	HOLDING & INTERCOS
MANAGEMENT & FRANCHISE • Achats SERVICES AUX PROPRIÉTAIRES • Ventes, Marketing, Distribution • Services partagés • Remboursement des coûts de personnel	• Onefinestay • D-Edge • VeryChic • John Paul • Gekko • Resdiary • Adoria	• Hôtels en propriété & location fixe de Mantra • Hôtels en location variable sur RBE au Brésil • Sofitel Gezirah/ BelOmbre • AccorPlus • Strata • Timeshare	• Élimination Intercos • Fonctions corporate

2.2.1. Indicateurs globaux par division

Accor présente sur le premier semestre 2020 un **excédent brut d'exploitation** en baisse de 153,7 % à données comparables, et une **marge sur excédent brut d'exploitation** en baisse de 44,2 points à -24,7 %.

(en millions d'euros)	HotelServices	Actifs hôteliers	Nouvelles activités	Holding & Intercos	Accor
Chiffre d'affaires S1-2020	650	237	46	(16)	917
Excédent brut d'exploitation S1-2020	(141)	(10)	(16)	(60)	(227)
Marges sur excédent brut d'exploitation	(21,6) %	(4,3) %	(35,1) %	N/A	(24,7) %
Chiffre d'affaires S1-2019	1 366	519	77	(36)	1 926
Excédent brut d'exploitation S1-2019	344	97	(1)	(65)	375
Marges sur excédent brut d'exploitation	25,2 %	18,7 %	(1,5) %	N/A	19,5 %

2.2.2. HotelServices

Pour rappel, la division HotelServices centralise les activités de gestionnaire hôtelier et de franchiseur, toutes deux présentées distinctement :

- **« 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 :
 - **Contrats 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 Accor (formation des équipes). La rémunération s'effectue sous forme de redevances, incluant la redevance de marque et, le cas échéant, la facturation de services annexes,
 - **Contrats de management (ou de gestion)** : les hôtels en contrat de management 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 intègrent les redevances de franchises, ainsi qu'une redevance de gestion indexées sur le chiffre d'affaires, et dans un certain nombre de cas, d'une redevance incitative versée par le propriétaire correspondant à un pourcentage du résultat brut d'exploitation ;

L'activité « Management & Franchise » est organisée autour des cinq régions opérationnelles suivantes : Europe, Afrique & Moyen-Orient, Asie-Pacifique, Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes et

Amérique du Sud.

- **« 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 les refacturations de coûts encourus pour le compte des hôtels (tels que les coûts des employés travaillant dans les hôtels).

1.6.2.3 Chiffre d'affaires

HotelServices qui regroupe les redevances de Management & Franchise (M&F) et Services aux propriétaires, a réalisé un chiffre d'affaires de 650 millions d'euros, **en baisse de 52,8% à données comparables**, reflétant la détérioration du RevPAR sous l'impact de l'épidémie de Covid-19 et des mesures de confinement prises par les gouvernements dans le monde entier.

Le **chiffre d'affaires Management & Franchise (M&F) d'HotelServices** s'élève à **139 millions d'euros, en baisse de 72,0 % à données comparables**. Cette forte baisse, plus prononcée que la baisse du RevPAR de 59,3 %, s'explique par la chute des redevances basées sur le résultat brut d'exploitation des hôtels (ou « incentive fees ») au sein des contrats de management (-93 %).

Chiffre d'affaires HotelServices M&F par région

(en millions d'euros)	Jun 2019	Jun 2020	Variation PCC ⁽¹⁾
Europe	245	62	(74,9) %
Asie Pacifique	100	29	(70,8) %
Afrique & Moyen-Orient	52	17	(72,5) %
Amérique Nord, Centrale & Caraïbes	65	23	(66,0) %
Amérique du Sud	24	8	(62,1) %
Total	486	139	(72,0) %

(1) pcc = à périmètre et change constants

Le RevPAR du Groupe affiche une baisse globale de 59,3% au cours du premier semestre, incluant une baisse de 88,2% sur le second trimestre.

L'**Europe** affiche une forte baisse du chiffre d'affaires Management & Franchise (-74,9% à pcc), reflétant une dégradation du RevPAR de 62,1% tous segments confondus.

- En **France**, le RevPAR est en baisse de 60,4% à données comparables au cours du premier semestre. La majorité des hôtels du Groupe était encore fermée au cours du mois de juin. Paris et la région parisienne (RevPAR en baisse de 62,2%) souffre davantage que la province (RevPAR en baisse de 58,9%). Cette tendance s'est même amplifiée au cours du mois de juillet ;
- Au **Royaume-Uni**, le RevPAR est en baisse de 64,5%. La baisse du RevPAR à Londres ressort à -64,8%, légèrement plus accentuée qu'en province (-63,5%). Le déconfinement a commencé un peu plus tard que dans les autres pays européens et 99% des hôtels du Groupe étaient encore fermés à fin juin ;
- En **Allemagne**, le RevPAR est en baisse de 58,3% où les mesures de déconfinement ont été prises légèrement plus tôt que dans les autres pays européens ;
- En **Espagne**, le RevPAR est en baisse de 68,7% au cours du premier semestre.

L'**Asie-Pacifique** affiche un chiffre d'affaires Management & Franchise en baisse de 70,8% à données comparables sous l'effet d'un RevPAR en baisse de 54,7%.

- En **Chine**, le second trimestre a permis d'enregistrer une amélioration notable où le RevPAR est en baisse de 51,9% en juin et en baisse de 65,2% sur l'ensemble du semestre.
- En **Australie**, la baisse du RevPAR est de 49,3% au cours du premier semestre. Celle-ci est moins marquée que dans les autres pays dû à un impact du Covid-19 plus limité au premier trimestre (-18,2%). Les quarantaines au sein des hôtels imposées par le gouvernement restent la principale source d'activité.

La région **Afrique & Moyen-Orient** affiche un chiffre d'affaires Management & Franchise en baisse de 72,5% sur la base d'un RevPAR en recul de 55,6% lié à la fermeture des frontières. La limitation de l'affluence lors des pèlerinages religieux dans les villes saintes va continuer de peser sur le RevPAR des prochains mois.

L'**Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes** affiche un chiffre d'affaires Management & Franchise en baisse de 66,0%, en ligne avec une baisse du RevPAR de 64,3% sur le premier semestre. La forte chute des redevances basées sur le résultat brut d'exploitation des hôtels (ou « incentive fees ») a été compensée par une relative résilience d'autres revenus liés aux contrats de Management et Franchise.

Enfin, l'accélération de la pandémie de Covid-19 en **Amérique du Sud** impacte fortement le RevPAR de la région en baisse de 52,4% au premier semestre et le chiffre d'affaires Management & Franchise en baisse de 62,1%.

(en millions d'euros)	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR	
	%	chg pts L/L	€	chg % L/L	€	chg % L/L
Luxe et haut de gamme	24.2	-42.1	147	-9.5	36	-67.2
Milieu de gamme	28.2	-41.2	88	-7.7	25	-62.8
Économique	30.2	-39.8	60	-8.3	18	-60.5
Europe	28.8	-40.5	77	-9.6	22	-62.1
Luxe et haut de gamme	30.5	-33.5	104	-8.0	32	-56.4
Milieu de gamme	35.8	-33.1	70	-8.3	25	-52.6
Économique	40.4	-32.1	36	-15.3	14	-54.3
Asie Pacifique	35.2	-33.0	70	-10.8	25	-54.7
Luxe et haut de gamme	32.2	-33.3	126	-14.8	41	-58.8
Milieu de gamme	41.3	-23.3	69	-3.6	29	-36.7
Économique	34.8	-27.8	55	-1.8	19	-43.7
Afrique & Moyen-Orient	34.4	-30.3	100	-15.3	34	-55.6
Luxe et haut de gamme	29.0	-43.1	217	-11.4	63	-64.5
Milieu de gamme	33.7	-44.5	130	-6.7	44	-62.5
Économique	26.4	-34.2	37	-4.9	10	-59.3
Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes	29.3	-42.5	191	-11.5	56	-64.3
Luxe et haut de gamme	24.1	-31.8	109	9.8	26	-49.5
Milieu de gamme	26.7	-31.5	55	1.8	15	-53.4
Économique	25.1	-28.8	35	0.9	9	-52.5
Amérique du Sud	25.4	-29.9	48	2.1	12	-52.4
Luxe et haut de gamme	29.3	-36.5	133	-12.0	39	-60.9
Milieu de gamme	31.5	-37.1	79	-8.6	25	-58.4
Économique	31.8	-36.5	50	-10.0	16	-58.6
Total	31.0	-36.6	80	-10.7	25	-59.3

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 511 millions d'euros, contre 879 millions d'euros à fin juin 2019.

- La Division Sales, Marketing, Distribution et Fidélisation présente un chiffre d'affaires de 164 millions d'euros, cohérent avec la baisse des RevPAR. Compte tenu de la variation très importante des RevPAR, les coûts ne peuvent être réduits dans les mêmes proportions que le chiffre d'affaires au-delà de la moitié (IT et force de vente).
- Les remboursements de coûts des personnels ont diminué en raison des mises en congé, mises au chômage technique et des licenciements décidés à partir du mois de mars.

1.6.2.4 Excédent brut d'exploitation

Au 30 juin 2020, l'**excédent brut d'exploitation d'HotelServices** s'établit à **-141 millions d'euros**, contre 344 millions d'euros à fin juin 2019. Le chiffre résulte d'un **excédent brut d'exploitation à l'équilibre** pour **Management & Franchise (M&F)** et d'une **contribution négative des Services aux propriétaires**. Cette dernière reflète une structure de coûts fixes importantes dans un environnement de forte chute du RevPAR pour l'activité de Sales, Marketing, Distribution et Fidélisation. Le remboursement des coûts de personnel des hôtels reste quant à lui une structure de coût variable à 100%.

La **marge sur excédent brut d'exploitation d'HotelServices** s'établit à -21,6 %, contre 25,2% à fin juin 2019.

(en millions d'euros)	M&F	Sales, Marketing, Distribution Fidélisation	Remboursement des coûts	Autres services	Services aux propriétaires	HotelServices
Chiffre d'affaires S1-2020	139	164	297	49	511	650
Excédent brut d'exploitation S1-2020	0	(131)	(0)	(9)	(141)	(141)
Marge sur excédent brut d'exploitation	0,0 %	N/A	N/A	N/A	(27,5) %	(21,6) %
Chiffre d'affaires S1-2019	486	354	470	55	879	1 366
Excédent brut d'exploitation S1-2019	353	(5)	(0)	(4)	(9)	344
Marge sur excédent brut d'exploitation	72,6 %	N/A	N/A	N/A	(1,1) %	25,2 %

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

(en millions d'euros)	Juin 2019	Juin 2020	Variation PCC
Europe	191	(2)	(100,4) %
Asie Pacifique	67	(1)	(101,9) %
Afrique & Moyen-Orient	38	(1)	(106,9) %
Amérique Nord, Centrale & Caraïbes	46	5	(88,7) %
Amérique du Sud	11	(1)	(126,8) %
Total	353	0	(100,7) %

La division **Management & Franchise d'HotelServices** affiche une baisse de son excédent brut d'exploitation de 100,7% en données comparables avec chaque région proche de l'équilibre. La seule exception notable est l'Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes où l'excédent brut d'exploitation est positif sur le semestre lié à une baisse plus limitée du chiffre d'affaires par rapport aux autres régions.

De manière générale, la baisse plus importante de l'excédent brut d'exploitation par rapport à celle du chiffre d'affaires s'explique par la comptabilisation de provisions pour créances douteuses et par la présence de coûts fixes.

2.2.3. Nouvelles Activités

Pour rappel, 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) et aux restaurateurs afin d'optimiser la gestion des tables et de leurs approvisionnements (activités réalisées par ResDiary et Adoria) ;
- les **services de réservation hôtelière** pour les entreprises et agences de voyage avec Gekko ;
- les **services de conciergerie** réalisés par John Paul ;
- les **ventes digitales**, activités réalisées par 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.

1.6.2.5 Chiffre d'affaires

Reflétant les tendances observées dans l'industrie du Voyage et du Tourisme, les **Nouvelles Activités** présentent à fin juin 2020 un **chiffre d'affaires de 46 millions d'euros en baisse de 40,5% à données comparables**. La faible différence avec la baisse de 40,3% à données publiées est liée aux effets de change.

Cette baisse de chiffre d'affaires est très contrastée entre les activités directement liées à l'industrie du Voyage, fortement pénalisées par la crise Covid-19, telles que onefinestay, VeryChic ou Gekko, et les activités plus diversifiées telle que John Paul, D-Edge, ResDiary et Adoria qui ont mieux résisté.

(en millions d'euros)	Juin 2019	Juin 2020
Chiffre d'affaires	77	46
Excédent brut d'exploitation	(1)	(16)

1.6.2.6 Excédent brut d'exploitation

Après une amélioration de ses performances au 4^{ème} trimestre 2019, la division des **Nouvelles Activités** présente une baisse significative de **son excédent brut d'exploitation à -16 millions d'euros** à fin juin 2020. La stratégie de restructuration et de rationalisation des activités de onefinestay et John Paul notamment a permis de limiter les pertes opérationnelles dans un environnement fortement impacté par la crise sanitaire.

VeryChic et Gekko ont des modèles d'affaires plus exposés à la crise actuelle. VeryChic a pratiqué des avoirs sur des séjours commercialisés en raison de l'arrêt du trafic aérien, et Gekko a été affecté par des coûts d'annulation.

La **marge sur excédent brut d'exploitation des Nouvelles activités** s'établit à -35,1%.

2.2.4. 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 notamment des hôtels des groupes Mantra et Mövenpick, 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 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).

Le **parc des Actifs Hôteliers et Autres** comprend 168 hôtels et 30 071 chambres au 30 juin 2020, dont 23 % appartiennent à Mantra.

1.6.2.7 Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires** des **Actifs Hôteliers et Autres**, qui s'élève à **237 millions d'euros**, baisse de **40,2% en données comparables**. Cette performance recouvre une relative résilience sur le premier trimestre et une accélération sur le deuxième reflétant le décalage temporel avec lequel la pandémie a atteint le Brésil. En **données publiées**, la **baisse de 54,4%** est accentuée par la cession du portefeuille d'hôtels en location de Mövenpick début mars 2020.

Avec la cession de l'activité immobilière d'Orbis et la transformation *asset-light* du modèle d'affaires du Groupe, cette division est tirée essentiellement par la région Asie-Pacifique et par le Brésil. La part des « Autres activités » incluant Strata, les services partagés et Accor Plus représentent désormais 45% de son chiffre d'affaires.

<i>(en millions d'euros)</i>	Jun 2019	Jun 2020
Chiffre d'affaires	519	237
Excédent brut d'exploitation	97	(10)

Au 30 juin 2020, le RevPAR des Actifs Hôteliers a baissé de 56 % à données comparables.

1.6.2.8 Excédent brut d'exploitation

L'**excédent brut d'exploitation** des **Actifs Hôteliers et Autres** est négatif à -10 millions d'euros à fin juin 2020 contre 97 millions d'euros au 30 juin 2019. La baisse de 87,9% à données comparables reflète les mesures d'adaptation de la structure de coûts permettant de limiter les pertes. Ces mesures comprennent notamment des réductions de personnel et/ou le recours au chômage partiel mis en œuvre en Europe et en Australie. En données publiées, la baisse de 110,5% est amplifiée par la cession du portefeuille des hôtels Mövenpick en location début mars 2020.

La **marge sur excédent brut d'exploitation des Actifs Hôteliers et Autres** s'établit à -4,3%.

2.3. Parc et projets hôteliers au 30 juin 2020

Au cours du premier semestre 2020, le Groupe a procédé à l'ouverture de 86 hôtels pour un total de 11 542 chambres, un niveau très satisfaisant compte tenu de l'environnement actuel. Par ailleurs, 36 hôtels ont été fermés sur la période pour un total de 4 793 chambres, soit une croissance nette du réseau du Groupe de 63 hôtels et 8 268 chambres.

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

	Managés		Franchisés		Propriétés & locations		Total	
	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres
Luxe et premium	669	165 605	147	27 140	20	5 204	836	197 949
Milieu de gamme	754	145 908	775	92 907	73	10 791	1 602	249 606
Économique	936	138 185	1 650	147 989	75	14 076	2 661	300 250
Total	2 359	449 698	2 572	268 036	168	30 071	5 099	747 805
Total en %	46,3 %	60,1 %	50,4 %	35,8 %	3,3 %	4,0 %	100 %	100 %

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

	Managés		Franchisés		Propriétés & locations		Total	
	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres
Europe	1 088	163 093	1 910	174 468	55	8 938	3 053	346 499
Asie-Pacifique	736	166 107	458	62 756	40	7 114	1 234	235 977
Afrique & Moyen-Orient	259	58 348	28	5 249	9	1 586	296	65 183
Amérique Nord, Centrale & Caraïbes	101	33 616	20	5 008	1	53	122	38 677
Amérique du Sud	175	28 534	156	20 555	63	12 380	394	61 469
Total	2 359	449 698	2 572	268 036	168	30 071	5 099	747 805
Total en %	46,3 %	60,1 %	50,4 %	35,8 %	3,3 %	4,0 %	100 %	100 %

2.3.3. Parc hôtelier par zone géographique et segment

	Europe	Asie Pacifique	Afrique & Moyen-Orient	Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes	Amérique du Sud	Total
Luxe et premium	39 198	80 038	40 342	31 414	6 957	197 949
Milieu de gamme	126 536	89 908	13 541	4 111	15 510	249 606
Économique	180 765	66 031	11 300	3 152	39 002	300 250
Total	346 499	235 977	65 183	38 677	61 469	747 805
Total en %	46,3 %	31,6 %	8,7 %	5,2 %	8,2 %	100,0 %

2.3.4. Projets hôteliers en cours

Au 30 juin 2020, le pipeline du Groupe s'élève à 1 197 hôtels, correspondant à 206 000 chambres.

2.4. Perspectives

À fin juin 2020, le Groupe évolue dans un environnement mondial encore très dégradé malgré des premiers signes tangibles de reprise avec l'allègement des contraintes sanitaires dans de nombreux pays, et la réouverture de 81% des hôtels du Groupe à ce jour. Ses perspectives d'activité sur le second semestre 2020 restent très incertaines, que ce soit aux Etats-Unis et en Amérique du Sud où le virus est toujours très actif, ou en Asie Pacifique et en Europe où la situation reste fragile avec des reprises de foyers épidémiques observées dans de nombreux pays.

La reprise en Europe tarde à se matérialiser ; l'Union Européenne ayant tout récemment pris des mesures de relance historiques pour que la crise sanitaire ne se transforme pas en crise économique.

Après une baisse de l'activité économique sans précédent, les économies connaissent un rebond mécanique depuis le déconfinement des populations. Cependant, ce dernier reste très progressif, dans un contexte sanitaire toujours très délicat, et le secteur aérien, qui soutient normalement le tourisme international, demeure très ralenti.

Dans ce contexte, le scénario privilégié par le Groupe est celui d'une reprise en forme de "virgule allongée". Après une chute brutale de l'activité, un rattrapage s'opère lentement et peine à retrouver la trajectoire de croissance suivie avant la crise. Au regard des pertes d'activité subies actuellement dans ses marchés et des projections de RevPAR baissières, le Groupe estime à ce jour que son chiffre d'affaires et ses flux de trésorerie ne retrouveront pas leur niveau d'avant-crise avant 2023.

2.4.1. Objectif d'Excédent Brut d'Exploitation pour l'année 2020

Accor délivre traditionnellement un objectif d'excédent brut d'exploitation pour l'ensemble de l'année 2020 lors de la présentation des résultats semestriels. L'environnement actuel, lié à la crise Covid-19, ne permet pas d'avoir une visibilité suffisante pour donner une fourchette raisonnable d'objectif pour cet agrégat.

2.4.2. Vers une structure adaptée au nouveau modèle d'affaires

Si le Groupe a poursuivi la transformation de son modèle d'affaires *asset-light* avec la cession d'Orbis et des hôtels en location de Mövenpick, la crise et ses impacts financiers montrent qu'il doit encore évoluer, et continuer de se transformer.

Ainsi, après les mesures d'urgence prises ces derniers mois, le Groupe a décidé d'engager une réflexion plus profonde sur son organisation, son modèle et ses missions afin d'y adapter sa structure, et sortir de cette crise renforcé.

Sa structure de coûts est encore trop rigide, complexe et lourde pour bénéficier pleinement de la réactivité offerte par le modèle *asset-light*. Sa réorganisation devrait permettre une meilleure adaptation à l'environnement macroéconomique actuel.

Afin de parer à l'urgence de la situation dès la fin du mois de mars, Accor a mis en place un plan de réduction exceptionnel de ses coûts centraux de 60 millions d'euros sur l'année 2020, déjà exécuté à hauteur de 60%, ainsi que la rationalisation des autres foyers de coûts (SMDL, Actifs Hôteliers et Nouvelles Activités).

Dans un second temps, le Groupe a également procédé à une analyse granulaire et disciplinée de son organisation, dans le but de l'adapter à son nouveau modèle *asset-light*. Cette analyse a conduit à la mise en place d'un plan d'économie récurrente de 200 millions d'euros sur une base de coûts de 1,2 milliard d'euros en 2019 (i.e. HotelServices et Holding).

Ce plan s'appuiera sur :

- Une simplification et un alignement des structures opérationnelles à travers les différentes régions,
- Une automatisation des tâches basées sur des processus qui peuvent être répétés,

En rythme annualisé, 2/3 des économies seront atteintes à fin 2021 et 100% à fin 2022.

Il est aujourd'hui encore difficile de prédire quels changements durables émergeront de cette période de crise, mais les grandes crises ont souvent été des accélérateurs de changement.

Les enjeux sanitaires sont depuis longtemps essentiels dans le secteur du tourisme et du voyage, et le seront encore davantage dans le futur. Le Groupe a de ce point de vue saisi l'opportunité de cette crise pour avancer de façon constructive dans ce domaine.

Son organisation doit être à présent repensée également, dans un environnement plus ardu, afin de gagner en maîtrise de ses charges d'exploitation. Des actions sans précédent seront mises en place dans les semaines et les mois qui viennent, pour donner au Groupe une plus grande agilité, une meilleure efficacité, et une proximité renforcée auprès de ses partenaires.

La vision du Groupe à long terme reste inchangée. Elle inclut des ambitions élevées et des valeurs de responsabilité et d'engagement sans faille.

2.5. Faits marquants du premier semestre 2020

Le 20 janvier, Accor a signé avec un prestataire de services d'investissement un mandat de rachat d'actions au comptant pour un montant de 300 millions d'euros.

Le 18 février 2020, Accor et Visa, leader mondial des paiements numériques, ont annoncé la conclusion d'un partenariat international qui ouvrira de nouvelles possibilités de paiement aux membres du programme de fidélité ALL-Accor Live Limitless.

Le 11 mars, Accor annonce la réalisation définitive de la cession de 85,8% du capital d'Orbis auprès de AccorInvest pour 1,06 milliard d'euros. Dans la même semaine, le Groupe a finalisé la cession du portefeuille des hôtels Mövenpick en location avec un impact positif de 430 millions d'euros déjà constaté sur la dette nette du Groupe en 2019.

Le 11 mars, Accor annonce également enregistrer à fin février une baisse de son RevPAR de 4,5 % par rapport à la même période en 2019 à périmètre et change constants, avec un mois de février en baisse de 10,2 % en raison de la détérioration très significative de l'industrie du Tourisme, liée à l'expansion du Covid-19. Sur cette période de 2 mois, ce recul traduit une activité en net repli avec un impact du Covid-19 de l'ordre de 20 millions d'euros sur l'Excédent Brut d'Exploitation du Groupe. Depuis la dernière semaine de février, le Groupe constate une forte accélération de la baisse de l'activité en Europe, notamment en Italie, en France et en Allemagne, et a mis en place des mesures d'économie significatives pour palier en partie la réduction de l'activité.

Le 24 mars, Accor a annoncé la finalisation de son programme de rachat d'actions lancé le 20 janvier 2020 pour un montant de 300 millions d'euros. À l'issue de ce programme, le Groupe a acquis 10 175 309 actions à un prix moyen de 29,48 euros. Dans le but de préserver sa liquidité, Accor a également annoncé la suspension des programmes de rachat d'actions jusqu'à nouvel ordre. À la même date, le contrat de liquidité a été réactivé.

Le 24 mars, dans le contexte actuel d'incertitude et d'accélération de la pandémie de coronavirus (Covid-19) à travers le monde, le Conseil d'administration de Accor a pris la décision de reporter la date de l'Assemblée Générale annuelle initialement fixée le 30 avril 2020, au 30 juin 2020.

Le 2 avril, pour donner suite à la dégradation brutale de l'environnement liée au Covid-19, Accor a décidé de mettre en place des actions drastiques. Le même jour, le Conseil d'administration de Accor a décidé de compléter les actions mises en place par le management, en retirant sa proposition de paiement du dividende prévu au titre de l'exercice 2019, soit 280 millions d'euros. Après concertation avec les principaux actionnaires du Groupe, Accor a décidé d'allouer 25% du dividende prévu (soit 70 millions d'euros) au lancement du « Fonds ALL Heartist » pour soutenir les collaborateurs, et, au cas par cas, les partenaires individuels en grande difficulté financière, ainsi que les parties prenantes qui soutiennent les communautés locales face à la crise. Cette initiative a reçu le soutien unanime des membres du Conseil d'administration, qui ont décidé de diminuer le montant de leurs jetons de présence de 20% au bénéfice du « Fonds ALL Heartist ». Parallèlement, Sébastien Bazin, Président-directeur général de Accor, renonce à 25% de sa rémunération pendant la durée de la crise, le montant équivalent étant également apporté au Fonds.

Le 17 avril 2020, Accor et Bureau Veritas, un leader mondial des essais, de l'inspection et de la certification, ont lancé un label certifiant que le niveau de sécurité et les mesures d'hygiène observés dans l'hôtellerie et la restauration étaient adaptés à la reprise d'activité.

Le 15 mai 2020, Accor et AXA, un leader mondial de l'assurance, a annoncé la conclusion d'un partenariat stratégique visant à proposer une assistance médicale aux clients des 5 100 hôtels Accor à travers le monde.

Le 18 mai 2020, Accor a annoncé la conclusion d'un accord avec un consortium de 5 banques portant sur la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit renouvelable (RCF) de 560 millions d'euros. Cette ligne s'est ajoutée à la ligne de crédit de 1,2 milliard d'euros signée en juillet 2018 pour renforcer la liquidité de Accor qui excédait à cette date 4,0 milliards d'euros.

3. Principaux risques et incertitudes

3.1. Nouvelle hiérarchie des risques significatifs

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 section « Facteurs de risques » du Document d'enregistrement universel 2019. Néanmoins, à la lumière des impacts sans précédents que la pandémie de Covid-19 a sur le secteur du tourisme et du voyage à l'échelle mondiale au premier semestre 2020, et par conséquent sur les activités et les résultats du Groupe décrits dans ce rapport, Accor a décidé de revoir la hiérarchie de ses facteurs de risque significatifs en plaçant en premier le risque « Détérioration de la situation géopolitique, sanitaire ou économique » classé jusqu'à présent deuxième risque sur cinq, après le risque « Atteinte malveillante à l'intégrité des données personnelles numériques ».

En effet, la magnitude mondiale de cette crise, la paralysie du secteur qu'elle entraîne et ses répercussions sur les résultats du Groupe justifient une remontée de ce risque au premier niveau de criticité, considération faite de la criticité des autres facteurs de risque.

Dans ce contexte, la nouvelle hiérarchie des risques majeurs pour le Groupe est présentée ci-dessous. Classés en deux catégories, ces risques apparaissent par criticité décroissante à l'intérieur de chacune d'elles.

Catégorie	Intitulé du risque
RISQUES ASSOCIÉS A L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES	Détérioration de la situation géopolitique, sanitaire ou économique
	Atteinte malveillante à l'intégrité des données personnelles numériques
	Non-conformité aux standards, lois et réglementations
RISQUES ASSOCIÉS AU MODÈLE D'AFFAIRES	Intégration des acquisitions
	Indisponibilité des données opérationnelles numériques

La description du risque « Détérioration de la situation géopolitique, sanitaire ou économique » et son dispositif de contrôle ont également été actualisés au regard des effets de cette crise sur l'environnement du Groupe, le Groupe lui-même et les actions menées par ce dernier pour les canaliser.



Détérioration de la situation géopolitique, sanitaire ou économique »

3.2. Description du risque «

La large implantation géographique des activités de Accor l'expose de manière significative à des risques géopolitiques, sanitaires et macroéconomiques. Comme mentionné au paragraphe 1.6.2, l'activité du Groupe repose significativement sur les régions Europe et Asie-Pacifique qui représentent respectivement 46% et 31% de son parc hôtelier. Ainsi, un conflit géopolitique, une épidémie ou un fort ralentissement économique dans ces zones, pourraient conduire à une importante réduction des déplacements des personnes, ce qui aurait des conséquences négatives sur le RevPAR des hôtels et donc sur le chiffre d'affaires du Groupe, mais pourrait aussi conduire à la fermeture d'hôtels ou à l'abandon de projets de développement dans la ou les zones concernées.

Le cas de la pandémie de Covid-19 démontre le cas extrême d'un événement global et d'un dérèglement de l'activité économique profond et durable. Certains des fondamentaux liés au tourisme et aux déplacements des populations, quels que soit les motifs (travail ou loisir), sont remis en cause pour un temps encore incertain. Le secteur de l'hôtellerie est lourdement impacté sur l'année 2020. Le risque pour les années 2021 et suivantes, même si très tangible, reste inconnu quant à son intensité et sa durée. En effet, beaucoup de questions demeurent quant au mode et aux barrières de la propagation du Covid-19 ainsi qu'à l'effet de l'arrivée potentiel d'un vaccin. Ces réponses auront un impact important sur la vitesse de reprise de l'activité.

Sur le risque géopolitique, les bouleversements actuels liés à la crise Covid-19 sont un terrain favorable à une instabilité plus forte, au renversement de gouvernement voire de déstabilisation régionale. Enfin, le Groupe reste exposé à un risque d'attaque terroriste, et ce dans la majorité de ses pays d'implantation. Une succession d'attaques terroristes de grande ampleur ou des attaques simultanées pourrait affecter de manière directe ou indirecte les clients et les collaborateurs du Groupe et conduire à une baisse importante de la fréquentation de la ou des zones concernées.

3.3. Dispositif de maîtrise

La protection des clients et des collaborateurs est une priorité pour le Groupe. C'est pourquoi, Accor s'est doté d'une stratégie de Sûreté-Sécurité qui repose sur une organisation, une veille et des mesures de sécurité appropriées et sujettes à évolution en fonction de l'intensité des risques identifiés (§ 1.8.3. du Document d'enregistrement Universel 2019 (DEU 2019)). En cas d'alerte, le dispositif de gestion de crise décrit au §1.8.1 du DEU 2019 est activé afin d'assurer au plus vite la mise en sécurité des clients et des collaborateurs. Afin de réduire les conséquences d'une pandémie ou de troubles sociaux sur son activité, le Groupe s'appuie sur des plans de continuité d'activité, élaborés par la Direction Risques Groupe avec toutes les directions impliquées et diffusés à l'ensemble des zones concernées. Ce plan a bien entendu été activé en réponse à la propagation du Covid-19 dans les pays où le Groupe est présent, et les consignes diffusées à l'ensemble des sièges et des hôtels de son réseau.

Par ailleurs, la stratégie « asset light » (§ 1.3 du DEU 2019) et la stratégie de croissance organique (§ 1.6 du DEU 2019) et externe (§ 1.4 du DEU 2019) du Groupe ont notamment pour effet de réduire son exposition à ces différents risques en diversifiant géographiquement son portefeuille. L'impact sur Accor de la crise Covid-19 est plus contenu grâce à cette stratégie. De même, la diversification géographique peut être un facteur favorable en cas de reprise partielle de l'activité hôtellerie dans le monde (en 2019, 71 % des ouvertures réalisées l'ont été hors d'Europe et le pipeline de développement du Groupe est également porté vers l'international, avec 80% de chambres hors Europe).

Afin de limiter l'impact de ces risques de détérioration profonde et durable de ces facteurs macroéconomiques, Accor a engagé dès la fin du mois de mars un plan de réduction de ses coûts centraux de 60 millions sur l'année 2020, ainsi que la rationalisation des autres foyers de coûts (Sales, Marketing, Distribution et Fidélisation, Actifs Hôteliers et Nouvelles Activités). Dans un second temps, le Groupe a procédé à une analyse granulaire et disciplinée de son organisation pour l'adapter à son nouveau modèle asset-light. Cette analyse a conduit à la mise en place d'un plan d'économie récurrente de 200 millions d'euros dont 2/3 des économies seront atteintes à fin 2021 et 100% à fin 2022. En outre, le Groupe peut s'appuyer sur une situation financière solide, avec une trésorerie disponible de 2,4 milliards d'euros au 30 juin 2020. Le Groupe dispose par ailleurs de lignes de crédit non tirées de 1,8 milliard d'euros, suite à la négociation d'une ligne de crédit complémentaire de 0,6 milliard d'euros avec un consortium bancaire en mai venant s'ajouter à une facilité déjà existante de 1,2 milliard d'euros. Avec ces décisions, le Groupe dispose de liquidités suffisantes pour faire face à une éventuelle prolongation de la crise actuelle.

Enfin, le Groupe exige de ses partenaires que les dommages que subiraient leurs actifs et les éventuelles pertes d'exploitation consécutives soient couverts par un programme d'assurance et promeut une solution d'assurances Groupe (§ 1.8.4 du DEU 2019). Toutefois que les pertes financières liées à la pandémie sont exclues de la quasi-totalité des contrats d'assurances du Groupe et de ses partenaires.

Les autres facteurs de risque, restant inchangés depuis la parution du Document d'enregistrement universel 2019 le 9 avril 2020, sont présentés au paragraphe 1.8.3 du Document d'enregistrement universel 2019.

4. Principales transactions avec les parties liées

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

5. Événements postérieurs à la clôture

Suite à une décision d'une Cour Administrative d'Appel en date du 7 Juillet 2020, Accor a reçu le remboursement d'une somme de 307 millions d'euros liés au contentieux « Précompte », venant s'ajouter aux liquidités du Groupe. En Octobre 2018, la Cour de Justice de l'Union Européenne avait jugé que l'application du précompte sur la distribution d'un dividende intra-européen était contraire à certaines dispositions de l'Union Européenne. Le pourvoi en cassation des autorités fiscales françaises est jugé probable dans les deux prochains mois et une décision pouvant obliger Accor à rembourser les sommes reçues n'est pas attendue avant fin 2021. Par conséquent, aucun impact n'est enregistré dans les comptes consolidés au 30 juin 2020.

Comptes consolidés semestriels résumés et Annexes

Sommaire

➤ Compte de résultat consolidé	p. 36
➤ Etat du résultat global consolidé	p. 37
➤ Etat de la situation financière	p. 38
➤ Tableau des flux de trésorerie	p. 40
➤ Variations des capitaux propres consolidés	p. 41
➤ Notes annexes aux comptes consolidés résumés	p. 42

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 2019	1er semestre 2020
Chiffre d'affaires	4	1 926	917
Charges d'exploitation	4	(1 551)	(1 143)
Excédent Brut d'Exploitation	4	375	(227)
Amortissements et provisions		(141)	(137)
Résultat d'Exploitation		234	(363)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	5	(14)	(353)
Résultat d'Exploitation après résultats des mises en équivalence		221	(716)
Produits et charges non courants	6	(6)	(1 000)
Résultat opérationnel		214	(1 716)
Résultat financier	9	(38)	(52)
Impôts sur les résultats	10	(43)	(5)
Résultat net des activités poursuivies		133	(1 774)
Résultat net des activités non poursuivies	3	19	260
Résultat net de la période		152	(1 514)
• Dont part du Groupe		141	(1 512)
Liée aux activités poursuivies		125	(1 772)
Liée aux activités non poursuivies		16	259
• Dont part des Intérêts minoritaires		11	(2)
Liée aux activités poursuivies		8	(2)
Liée aux activités non poursuivies		3	0
Résultat de base par action (en euros)			
Résultat net des activités poursuivies - par action		0,32	(6,74)
Résultat net des activités non poursuivies - par action		0,06	0,97
Résultat net - Part du Groupe par action		0,38	(5,78)
Résultat dilué par action (en euros)			
Résultat net dilué des activités poursuivies - par action		0,32	(6,74)
Résultat net dilué des activités non poursuivies - par action		0,06	0,97
Résultat net dilué - Part du Groupe par action	11	0,38	(5,78)

Etat du résultat global consolidé

	Notes	1er semestre 2019	1er semestre 2020
<i>(en millions d'euros)</i>			
Résultat net de la période		152	(1 514)
Ecarts de conversion	11	32	(93)
Partie efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture	11	1	(27)
Ecarts de conversion relatifs aux activités non poursuivies	11	4	(10)
Eléments recyclables ultérieurement en résultat		37	(130)
Variation de la juste valeur des titres non consolidés	11	4	(15)
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	11	(9)	2
Gains et pertes actuariels relatifs aux activités non poursuivies	11	-	0
Eléments non recyclables en résultat		(5)	(14)
Eléments du résultat global après impôt		32	(143)
Résultat global de la période		184	(1 657)
• Dont part du Groupe		177	(1 655)
• Dont part des Intérêts minoritaires		6	(2)

Etat de la situation financière

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2019	Juin 2020
Ecart d'acquisition	7	1 995	1 814
Immobilisations incorporelles	7	3 049	2 551
Immobilisations corporelles	7	632	357
Droits d'utilisation	7	531	513
Titres mis en équivalence	5	1 841	1 329
Actifs financiers non courants	9	383	176
Immobilisations financières		2 224	1 506
Actifs d'impôts différés	10	218	174
Actifs sur contrats		216	199
Autres actifs non courants		4	3
Actifs non courants		8 869	7 117
Stocks		20	21
Clients		649	523
Autres actifs courants		264	232
Actifs financiers courants	9	61	33
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9	2 279	2 465
Actifs courants		3 274	3 274
Actifs destinés à être cédés	3	1 761	432
TOTAL ACTIF		13 904	10 824

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2019	Juin 2020
Capital	11	813	783
Primes et réserves	11	4 427	4 435
Résultat de l'exercice		464	(1 512)
Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires		5 703	3 706
Titres subordonnés à durée indéterminée	11	1 127	1 000
Capitaux propres part Groupe		6 830	4 705
Intérêts minoritaires	11	148	81
Capitaux propres	11	6 978	4 787
Dettes financières à long terme	9	2 820	2 012
Dettes de loyers long-terme	9	461	435
Passifs d'impôts différés	10	604	577
Provisions non courantes	8	89	88
Passifs sur contrats non courants		26	26
Passifs non courants		4 001	3 137
Fournisseurs		441	321
Autres passifs courants		703	569
Provisions courantes	8	316	309
Passifs sur contrats courants		228	226
Dettes financières à court terme	9	306	1 037
Dettes de loyers court terme	9	87	107
Passifs courants		2 080	2 568
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	3	845	331
TOTAL PASSIF		13 904	10 824

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	1er semestre 2019	1er semestre 2020
+ Excédent Brut d'Exploitation	4	375	(227)
+ Coût de l'endettement financier net	9	(30)	(28)
+ Impôts sur les sociétés payés		(39)	1
- Charges et produits non décaissés dans l'excédent brut d'exploitation		14	63
- Annulation des provisions financières et impôts non récurrents		(0)	-
+ Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence		40	6
+ Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante des activités non poursuivies	3	35	12
= Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante		395	(173)
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant		(104)	(187)
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant des activités non poursuivies	3	(9)	(24)
+ Diminution (Augmentation) des actifs et passifs sur contrats		6	(14)
= Flux de trésorerie des activités opérationnelles		288	(399)
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(67)	(70)
+ Eléments non courants des activités non poursuivies		(0)	(1)
= Flux de trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)		220	(469)
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants		(44)	(34)
- Décaissements liés à des Investissements de développement		(62)	(46)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		7	1 076
+ Flux de Trésorerie liés aux investissements / désinvestissements des activités non poursuivies	3	(2)	(7)
= Flux de Trésorerie des activités d'investissement / de désinvestissement (B)		(102)	990
+ Emission de titres subordonnés à durée indéterminée	11	493	-
+ Remboursement de titres subordonnés à durée indéterminée	11	(398)	(127)
+ Augmentation (Réduction) de capital		-	(1)
- Dividendes payés		(287)	(0)
- Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée		(36)	(34)
- Remboursement de la dette long terme		(353)	(17)
+ Nouveaux emprunts long terme		542	3
= Augmentation (Diminution) de la dette long terme		189	(175)
+ Programme de rachat d'actions propres	11	(489)	(300)
+ Rachat des minoritaires d'Orbis	3	(339)	-
+ Variation des dettes financières court terme		(168)	148
+ Variation de la dette de loyers		(67)	(48)
+ Flux de Trésorerie des activités de financement des activités non poursuivies	3	(7)	1
= Flux de trésorerie des activités de financement (C)		(1 109)	(374)
+ Différence de conversion (D)		10	14
+ Différence de conversion des activités non poursuivies (D)	3	2	(30)
= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)		(979)	130
- Trésorerie ouverture		2 837	2 236
- Retraitements de juste valeur sur trésorerie		5	0
- Reclassement de la trésorerie de clôture des groupes d'actifs destinés à être cédés		-	2
- Variation de la trésorerie des groupes d'actifs destinés à être cédés		-	3
- Variation de trésorerie des activités non poursuivies		(150)	54
+ Trésorerie clôture		1 713	2 426
= Variation de trésorerie		(979)	130

Variations des capitaux propres consolidés

	Nombre d'actions	Capital	Primes	Ecart de conversion	Réserves consolidées	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
<i>(en millions d'euros)</i>								
Solde au 31 décembre 2018	282 607 800	848	2 378	(321)	3 423	6 328	115	6 443
Retraitements IFRIC 23		-	-	-	(38)	(38)	-	(38)
Solde au 1er janvier 2019 retraité	282 607 800	848	2 378	(321)	3 385	6 290	115	6 405
Augmentation de capital	(12 340 287)	(37)	(453)	-	491	1	0	1
Dividendes distribués	-	-	-	-	(283)	(283)	(4)	(286)
Paielements 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)
Transactions avec les actionnaires	(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
Résultat global		-	-	41	137	177	6	184
Solde au 30 juin 2019 (*)	270 267 513	811	1 924	(278)	3 791	6 248	122	6 370

	Nombre d'actions	Capital	Primes	Ecart de conversion	Réserves consolidées	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
<i>(en millions d'euros)</i>								
Solde au 31 décembre 2019	270 932 350	813	1 943	(163)	4 237	6 830	148	6 978
Augmentation de capital	(10 080 841)	(30)	(268)	-	(2)	(301)	0	(301)
Dividendes distribués	-	-	-	-	(0)	(0)	(0)	(0)
Paielements fondés en action	-	-	-	-	13	13	-	13
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(160)	(160)	-	(160)
Variations de périmètre	-	-	-	-	(22)	(22)	(64)	(86)
Transactions avec les actionnaires	(10 080 841)	(30)	(268)	-	(171)	(470)	(64)	(534)
Résultat net de la période		-	-	-	(1 512)	(1 512)	(2)	(1 514)
Autres éléments du résultat global		-	-	(102)	(40)	(143)	(1)	(143)
Résultat global		-	-	(102)	(1 553)	(1 655)	(2)	(1 657)
Solde au 30 juin 2020	260 851 509	783	1 675	(265)	2 513	4 705	81	4 787

(*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018

Notes Annexes aux comptes consolidés résumés

Note 1. Base de préparation -----	43
Note 2. Faits marquants de la période-----	45
Note 3. Structure du groupe-----	47
Note 4. Données opérationnelles courantes -----	51
Note 5. Participations mises en équivalence -----	56
Note 6. Données opérationnelles non courantes -----	58
Note 7. Immobilisations incorporelles et corporelles -----	59
Note 8. Provisions -----	63
Note 9. Financement et instruments financiers -----	64
Note 10. Impôts sur les bénéfices -----	69
Note 11. Capitaux propres -----	70
Note 12. Éléments non comptabilisés et parties liées -----	72

Note 1. Base de préparation

Les comptes consolidés semestriels du Groupe Accor au 30 juin 2020 ont été examinés par le Conseil d'Administration du 4 août 2020.

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 intermédiaires résumés, ils ne comportent pas toutes les informations et annexes requises pour l'établissement des comptes consolidés annuels. Ils doivent donc être lus en relation avec les comptes consolidés annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 du Groupe.

Les principes comptables retenus sont identiques à ceux appliqués sur l'exercice précédent, à l'exception des évolutions normatives obligatoires à compter du 1^{er} janvier 2020 décrites ci-après. Les principes d'évaluation spécifiques aux arrêtés intermédiaires sont décrits en Note 4.3 pour les avantages au personnel et en Note 10 pour l'impôt sur les résultats.

1.2 Evolution du référentiel comptable

1.2.1 Nouveaux textes appliqués

L'application des amendements de normes suivants, obligatoires à compter du 1^{er} janvier 2020, n'a pas eu d'effet sur les comptes consolidés semestriels du Groupe :

- Amendement à IFRS 3 *Définition d'une activité* qui fournit une nouvelle démarche d'analyse pour déterminer si une acquisition doit être comptabilisée en tant que regroupement d'entreprises ou comme une acquisition d'actif(s) isolé(s). Il clarifie que, pour être qualifié d'activité, un ensemble intégré d'opérations et d'actifs doit à minima inclure un input et un processus substantiel qui, ensemble, contribuent de manière significative à générer des outputs.
- Amendements à IAS 1 et IAS 8 *Définition de la matérialité* qui améliorent la définition de la matérialité pour la préparation des états financiers. Ils précisent qu'une information est significative si on peut raisonnablement s'attendre à ce que son omission, ou son inexactitude, influence les décisions prises par les utilisateurs des états financiers.
- Amendements des références au Cadre conceptuel dans les normes IFRS, faisant suite à la publication par l'IASB de son nouveau Cadre conceptuel, qui introduit de nouveaux concepts et actualise la définition et les critères de reconnaissance des actifs et des passifs.

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 2020, qu'ils soient ou non adoptés par l'Union européenne.

Par ailleurs, le 28 mai 2020, l'IASB a publié un amendement à IFRS 16 *Allègements de loyers liés au Covid-19*, offrant aux preneurs une exemption pratique optionnelle pour comptabiliser les avantages obtenus des bailleurs dans le contexte de la crise Covid, tels que des réductions de loyers et franchises. Les preneurs peuvent s'exonérer d'analyser si l'avantage octroyé constitue une modification de contrat, permettant ainsi généralement une comptabilisation en loyers variables en résultat. A la date d'arrêté des comptes consolidés semestriels du Groupe, cet amendement, applicable à compter du 1^{er} juin 2020 de manière rétrospective, n'a pas été approuvé par l'Union Européenne. Le Groupe n'anticipe pas d'incidence significative sur ses comptes consolidés liée à l'application éventuelle de ce texte. Cette analyse sera affinée dans les prochains mois en fonction de l'évolution des conditions liées à la crise sanitaire.

1.3 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés semestriels conduit la direction à effectuer des estimations et formuler des hypothèses ayant une incidence sur le montant des actifs et passifs reconnus à la date de clôture, le montant des produits et charges de la période, et les notes fournies en annexe. La direction doit également faire preuve de jugement pour appliquer les principes comptables du Groupe. Les résultats réels pourraient différer sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Les estimations et hypothèses utilisées sont réexaminées de façon continue, sur la base de l'expérience passée et de toutes autres informations jugées comme déterminantes au regard de l'environnement et des circonstances.

L'incertitude introduite par la crise sanitaire Covid-19 a rendu l'utilisation de ces estimations plus structurantes pour la préparation des comptes consolidés semestriels clos le 30 juin 2020. Dans ce contexte, les éléments nécessitant des estimations présentant un caractère significatif ou un degré de jugement plus important sont principalement :

- L'évaluation des valeurs recouvrables des écarts d'acquisition et autres actifs non courants,
- L'évaluation des valeurs recouvrables des participations mises en équivalence,
- L'évaluation des perspectives de profits futurs disponibles pour l'utilisation des impôts différés actifs,
- L'évaluation de la juste valeur des actifs financiers,
- L'évaluation des contreparties variables issues des contrats conclus avec les propriétaires hôteliers.

Note 2. Faits marquants de la période

2.1 Impacts de la crise sanitaire Covid-19

La propagation du virus Covid-19 à l'échelle mondiale ainsi que les mesures prises par les gouvernements pour freiner son expansion (notamment l'interdiction de voyager, les fermetures de frontières et les mesures de confinement) ont brutalement affecté l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie au cours du premier semestre 2020. Les activités du Groupe ont été lourdement impactées avec la fermeture d'environ 60% du parc d'hôtels sous enseigne Accor sur les mois d'avril et mai. Le mois de juin montre de légers signes d'amélioration, en particulier en Chine, tandis que les hôtels commencent à rouvrir progressivement dans le monde, notamment en Asie et en Europe. Au 30 juin 2020, la part des hôtels fermés représente 32% du parc du Groupe.

Sur le premier semestre 2020, le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 917 millions d'euros, en recul de 52,4% par rapport au chiffre d'affaires de 1 926 millions d'euros du premier semestre 2019 (voir Note 4.1). Le Groupe anticipe de fortes répercussions sur sa performance financière annuelle.

Continuité d'exploitation et gestion de la liquidité

Dans ce contexte inédit, Accor a mis en place des mesures d'adaptation afin d'ajuster ses coûts variables à la forte baisse d'activité et de préserver sa trésorerie, comprenant notamment le recours au chômage partiel, la baisse de certains éléments de rémunération variable des employés, la réduction des dépenses marketing et de distribution et des investissements récurrents. Le Groupe a bénéficié d'aides gouvernementales relatives aux mesures de chômage partiel et de maintien de l'emploi dans certains pays (principalement en Australie, au Canada et en France), présentées en déduction des charges de personnel dans le compte de résultat de la période, conformément à la norme IAS 20 *Comptabilisation des subventions publiques et informations à fournir sur l'aide publique*. Une extension du délai de paiement des charges sociales en France a également été obtenue pour 26 millions d'euros au 30 juin 2020.

Par ailleurs, le 24 mars 2020, le Groupe a décidé de suspendre ses programmes de rachat d'actions, après avoir finalisé l'exécution du programme lancé en janvier 2020 pour un montant de 300 millions d'euros. Le 2 avril 2020, le Conseil d'Administration a annoncé avoir retiré sa proposition de paiement du dividende prévu au titre de l'exercice 2019 d'un montant de 280 millions d'euros.

Accor dispose d'une structure financière stable, avec une position nette de trésorerie et équivalents de trésorerie de 2 446 millions d'euros 30 juin 2020. Le Groupe dispose également de lignes de crédit bancaires non tirées pour un montant de 1 760 millions d'euros, après avoir négocié en mai une nouvelle ligne de crédit renouvelable de 560 millions d'euros avec un consortium bancaire (voir Note 9). Cette nouvelle ligne de crédit ne comporte pas de covenant, et le Groupe a obtenu un report d'application de covenant jusqu'en juin 2021 pour la ligne de crédit existante d'un montant de 1 200 millions d'euros.

En conséquence, à la date d'arrêté des comptes semestriels au 30 juin 2020, le principe de continuité d'exploitation, pour au moins les 12 mois à venir, n'est pas remis en cause.

Tests de dépréciation des actifs non financiers

La crise sanitaire Covid-19 a conduit à une dégradation très significative de l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie sur l'ensemble des régions dans lesquelles Accor opère son activité. Par conséquent, le Groupe a conclu qu'il existait des indices de perte de valeur au 30 juin 2020 et a réalisé des tests de dépréciation afin d'examiner la valeur recouvrable de ses écarts d'acquisition, actifs incorporels, actifs corporels et participations mises en équivalence.

Sur cette base, le Groupe a reconnu des pertes de valeur pour un montant de 708 millions d'euros, présentées en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé de la période, portant principalement sur :

- Les marques (278 millions d'euros),
- Les contrats de gestion hôtelière (173 millions d'euros),
- Les écarts d'acquisition (155 millions d'euros, dont 87 millions d'euros sur l'activité de distribution de chambres et de gestion des parties communes exercée en Australie, 19 d'euros millions sur un actif hôtelier en Egypte, et 47 millions d'euros sur l'activité de services de réservation hôtelière),
- Et des participations mises en équivalence (91 millions d'euros).

Les modalités de réalisation des tests de dépréciation sont détaillées en Note 7.4.

Valorisation des actifs financiers

Le Groupe a tenu compte des impacts de la crise Covid-19 dans son appréciation des pertes de crédit attendues sur ses actifs financiers valorisés au coût amorti, principalement les créances clients et les prêts. Les analyses menées ont conduit à constater une provision pour dépréciation des créances clients d'un montant de 49 millions d'euros, présentée en charges d'exploitation courantes, et une provision pour dépréciation du prêt accordé à l'entité mise en équivalence sbe pour 260 millions d'euros, présentée en produits et charges non courants (voir Note 9.4).

Impôts différés actifs

Le Groupe a évalué le caractère recouvrable de ses impôts différés actifs à la lumière de la situation actuelle, sur la base de projections à 5 ans des résultats fiscaux attendus, établies en cohérence avec les hypothèses opérationnelles retenues dans le plan d'affaires du Groupe. Sur cette base, une dépréciation d'un montant de 90 millions d'euros a été comptabilisée sur la période, dont 63 millions d'euros concernant les déficits fiscaux reportables aux Etats-Unis et 27 millions d'euros concernant l'Allemagne (voir Note 10).

Coûts non récurrents

Le 2 avril 2020, Accor a annoncé sa décision de contribuer aux initiatives mondiales de solidarité pour faire face à la crise sanitaire avec le lancement de « All Heartist ». Cette initiative a pour but de venir en aide aux employés et collaborateurs du réseau du Groupe en prenant en charge leurs frais médicaux liés au Covid-19 et, au cas par cas, aux collaborateurs et partenaires individuels en grande difficulté financière. Le Groupe a alloué une enveloppe maximale de 70 millions d'euros, correspondant à 25% du montant du dividende prévu au titre de l'exercice 2019 dont le versement a été annulé. Sur le premier semestre 2020, la charge constatée à ce titre s'élève à 6 millions d'euros, présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat (voir Note 6). Le Groupe considère que cette initiative, qui résulte d'une situation extraordinaire, n'est pas liée à son exploitation opérationnelle courante.

2.2 Autres faits marquants

Les autres faits marquants de la période sont :

- La cession des actifs hôteliers d'Orbis et Mövenpick en mars 2020 (voir Note 3.1.2)
- La prise de contrôle de la société Mama Shelter via l'acquisition d'une participation complémentaire de 20,1% en mars 2020 (voir Note 3.1.1)
- L'exécution du programme de rachat d'actions initié en janvier 2020 pour un montant de 300 millions d'euros en mars 2020 (voir Note 11.1.4)
- Le remboursement du solde de 127 millions de l'émission obligataire hybride perpétuelle de 900 millions d'euros émise en juin 2014 (voir Note 11.1.5)

Note 3. Structure du Groupe

3.1 Evolution du périmètre de consolidation

3.1.1 Acquisitions de la période

Le 10 mars 2020, Accor a acquis une participation complémentaire de 20,1% dans la société Mama Shelter pour un montant de 16 millions d'euros. Cette transaction porte la participation du Groupe à 70% du capital et des droits de vote de l'entité, et lui permet d'en prendre le contrôle. L'écart d'acquisition provisoire s'élève à 14 millions d'euros. Il est calculé par différence entre :

- La somme du prix payé pour la tranche complémentaire de 20,1%, de la quote-part antérieurement détenue de 49,9% revalorisée à la juste valeur à la date de prise de contrôle et des intérêts minoritaires évalués à leur quote-part dans l'actif net acquis,
- Et l'actif net acquis d'un montant de 58 millions d'euros.

L'affectation du prix d'acquisition sera réalisée dans le délai de 12 mois à compter de la date d'acquisition.

Par ailleurs, le Groupe bénéficie d'une option d'achat portant sur les 30% restants exerçable en 2021 et 2022.

La contribution de Mama Shelter au chiffre d'affaires et au résultat net consolidé sur la période du 10 mars au 30 juin 2020 est non matérielle. Il en aurait été de même si l'acquisition avait été réalisée au 1^{er} janvier 2020.

Cette acquisition a entraîné un décaissement (net de la trésorerie acquise) de 11 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidé de la période.

3.1.2 Cessions de la période

Cession de l'activité Actifs Hôteliers d'Orbis

Le 11 mars 2020, Accor a finalisé la cession de sa participation de 85,8% dans le capital de sa filiale Orbis à AccorInvest. Cette opération, qui fait suite à l'acquisition, par Accor, de l'activité de gestion et de franchise d'hôtels d'Orbis le 31 octobre 2019, permet au Groupe de poursuivre la transformation de son modèle d'affaires en « Asset-light ». Le portefeuille immobilier d'Orbis est constitué de 73 actifs hôteliers exploités en propre ou sous contrat de location.

Le 16 décembre 2019, Accor avait conclu un accord ferme pour céder sa participation dans le capital d'Orbis à AccorInvest au prix de 115 zlotys par action, représentant un produit de cession de 4,55 milliards de zlotys, sous la forme d'une offre publique d'achat. Le 17 décembre 2019, AccorInvest avait déposé une offre d'achat auprès de l'Autorité Polonaise de Surveillance Financière portant sur la totalité des actions du capital d'Orbis.

Le 19 février 2020, l'approbation antitrust de la Commission Européenne a été obtenue. Le 24 février 2020, Accor a confirmé l'apport irrévocable de la totalité de sa participation de 85,8% à l'offre publique d'achat, dont la période de souscription a pris fin le 5 mars 2020. La livraison et le règlement des titres ont été effectués le 11 mars 2020.

A cette date, les actifs et les passifs d'Orbis, qui avaient été classés en actifs destinés à être cédés depuis le 30 juin 2019 dans les comptes consolidés du Groupe, en application de la norme IFRS 5 *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, ont été décomptabilisés. Le résultat d'Orbis est reporté séparément en résultat des activités non poursuivies.

S'agissant de la cession d'une filiale avec perte de contrôle exclusif à une entité associée (transaction « aval » au sens d'IAS 28 *Intérêts dans des entreprises associées et des co-entreprises*), le Groupe applique les dispositions de la norme IFRS 10 *Etats financiers consolidés* préconisant la constatation de l'intégralité du résultat de cession.

Le résultat global de cession avant impôt s'élève à 280 millions d'euros. Il est calculé par différence entre :

- D'une part, le prix de cession de la participation de 85,8% cédée de 1 051 millions d'euros, ajusté de la variation de juste valeur des instruments de couverture souscrits pour couvrir le prix de cession fixé en zlotys (gain de 8 millions d'euros) et de la reprise en résultat des pertes de change recyclables constatées en autres éléments du résultat global attribuables au Groupe pour (43) millions d'euros, et augmenté de la valeur comptable des intérêts minoritaires de 79 millions d'euros,
- Et, d'autre part, l'actif net comptable d'Orbis, tel que reconnu dans les états financiers du Groupe à la date de cession, soit 815 millions d'euros.

Dans les comptes consolidés semestriels du Groupe, le résultat net des activités non poursuivies de 260 millions d'euros comprend le résultat global de cession dégagé net d'impôt et des coûts directement liés à l'opération (soit 257 millions d'euros) ainsi que le résultat net d'Orbis jusqu'à la date de cession (3 millions d'euros).

Cette opération a entraîné un encaissement de 1 060 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidés de la période.

La contribution d'Orbis au résultat net et aux flux de trésorerie consolidés de la période se détaille comme suit.

Résultat net

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2019	1er semestre 2020(*)
Chiffre d'affaires	159	49
Charges d'exploitation	(115)	(45)
Excédent brut d'exploitation	44	4
Amortissements et provisions	(27)	0
Résultat d'exploitation	17	4
Produits et charges non courants	11	(2)
Résultat financier	(5)	(1)
Impôts sur les résultats	(5)	1
Résultat net	19	3

Flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2019	1er semestre 2020(*)
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	24	(13)
Flux de trésorerie des activités d'investissement	(2)	(7)
Flux de trésorerie des activités de financement	(7)	1
Ecart de conversion	2	(30)
Variation de trésorerie	17	(49)

(*) Données correspondant à l'activité d'Orbis jusqu'à la date de cession

Cession des hôtels Mövenpick exploités en location

Le 2 mars 2020, Accor a finalisé la cession de 70% du capital et des droits de sa filiale Hospitality Swiss PropCo AG, qui porte le portefeuille des actifs hôteliers Mövenpick exploités sous contrat de location, au fonds privé allemand HR Group. La transaction a été préalablement approuvée par l'autorité de la concurrence allemande le 11 février 2020. A l'issue de cette opération, le Groupe conserve une participation résiduelle de 30% dans l'entité. Il devient également le gestionnaire des hôtels qui continuent d'être exploités sous la marque Mövenpick à travers la mise en place de contrats de gestion.

En application des dispositions de la norme IFRS 10 *Etats financiers consolidés*, cette opération conduit à une perte de contrôle de Hospitality Swiss PropCo AG. En effet, les droits résiduels détenus par Accor (droits de vote conservés cumulés aux droits résultant des contrats de gestion) ne lui permettent pas de diriger unilatéralement les activités pertinentes de l'entité, à savoir l'exploitation hôtelière et la politique de gestion patrimoniale.

Ainsi, l'opération s'est traduite par la décomptabilisation des actifs et des passifs de l'entité qui avaient été classés en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2019, conformément à la norme IFRS 5 *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*. La participation résiduelle détenue par Accor a été intégrée par mise en équivalence dans les comptes consolidés, compte tenu de l'influence notable exercée par le Groupe.

La plus-value de cession dégagée s'élève à 7 millions d'euros. Elle est présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé de la période (voir Note 6).

Cette opération a entraîné un encaissement (net de la trésorerie cédée) de 10 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidés de la période.

3.2 Actifs destinés à être cédés et activités non poursuivies

Au 30 juin 2020, les actifs destinés à être cédés et passifs associés se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019		Juin 2020	
	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Orbis	1 222	357	-	-
Mövenpick	470	459	-	-
John Paul	68	27	47	21
SCI Sequana	-	-	384	310
Autres	1	3	1	-
Total	1 762	845	432	331

Comme indiqué ci-avant, les actifs et passifs des activités Actifs Hôteliers d'Orbis et de Mövenpick ont été cédés sur le semestre (voir détails en Note 3.1).

Au 30 juin 2020, les actifs et passifs de John Paul ont été maintenus en actifs destinés à être cédés. Les discussions engagées à fin 2019 avec des investisseurs potentiels se sont poursuivies sur le semestre. Le Groupe considère que l'aboutissement du projet de partenariat en vue de la cession de son contrôle est toujours hautement probable. En application des dispositions de la norme IFRS 5 *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, la valeur nette comptable du groupe d'actifs a été ramenée à sa valeur de réalisation diminuée des frais de cession, conduisant à constater une perte de 16 millions d'euros présentée sur la ligne « Produits et charges non courants » dans le compte de résultat consolidé du Groupe. Cette perte a été imputée à hauteur de 13 millions d'euros sur l'écart d'acquisition et de 3 millions d'euros sur la marque.

Par ailleurs, Accor a initié un processus de cession-bail de son siège social à Issy-Les-Moulineaux. Courant juin 2020, des discussions ont été engagées avec des investisseurs potentiels dans le but de céder les titres de l'entité SCI Sequana qui porte l'immeuble et la dette associée. Au 30 juin 2020, les actifs et passifs de l'entité ont été classés en actifs destinés à être cédés, conformément à la norme IFRS 5 *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, dans la mesure où la réalisation de l'opération est considérée comme hautement probable. Ce classement repose sur l'hypothèse que la transaction envisagée se traduira par une perte de contrôle de l'actif. Au 30 juin 2020, la comparaison de la valeur comptable du groupe d'actifs avec sa juste valeur nette des frais de cession ne fait apparaître aucune perte de valeur.

Note 4. Données opérationnelles courantes

4.1 Information sectorielle

Le Groupe est organisé autour de trois 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 vente, marketing et distribution, programme de fidélité, services partagés ainsi que les 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) et 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**, activité réalisée par VeryChic, proposant une offre de ventes privées exclusives avec des partenaires de luxe et haut de gamme.
- **Services de réservation hôtelière** pour les entreprises et agences de voyage réalisés par Gekko.
- **Services de conciergerie** réalisés par John Paul.

4.1.1 Informations par pôle stratégique

(en millions d'euros)	1er semestre 2019	1er semestre 2020	Variation (%)	
			Réel	PCC (1)
HotelServices	1 366	650	(52,4)%	(52,8)%
• dont Management & Franchise	486	139	(71,4)%	(72,0)%
• dont Services aux propriétaires	879	511	(41,9)%	(42,1)%
Actifs Hôteliers & autres	519	237	(54,4)%	(40,2)%
Nouvelles activités	77	46	(40,3)%	(40,5)%
Holding/Eliminations	(36)	(16)	n.a.	n.a.
Chiffre d'affaires	1 926	917	(52,4)%	(48,8)%
HotelServices	344	(141)	(140,9)%	(140,0)%
• dont Management & Franchise	353	0	(100,0)%	(100,7)%
• dont Services aux propriétaires	(9)	(141)	n.a.	n.a.
Actifs Hôteliers & autres	97	(10)	(110,5)%	(87,9)%
Nouvelles Activités	(1)	(16)	n.a.	n.a.
Holding/Eliminations	(65)	(60)	n.a.	n.a.
Excédent brut d'exploitation	375	(227)	(160,5)%	(153,7)%

(1) PCC : A périmètre et change constants

La ligne « Holding/Eliminations » comprend l'élimination des flux réalisés avec Orbis préalablement à sa cession en mars 2020, en application des principes de consolidation.

Le chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 93 millions d'euros sur le premier semestre 2020.

Le chiffre d'affaires réalisé avec l'entité mise en équivalence AccorInvest représente 8% du chiffre d'affaires consolidé semestriel du Groupe.

4.1.2 Informations détaillées de l'activité Management & Franchise

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

(en millions d'euros)	1er semestre 2019	1er semestre 2020	Variation (%)	
			Réel	PCC (1)
Europe	245	62	(74,5)%	(74,9)%
Afrique et Moyen-Orient	52	17	(67,8)%	(72,5)%
Asie Pacifique	100	29	(71,0)%	(70,8)%
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	65	23	(65,5)%	(66,0)%
Amérique du Sud	24	8	(65,0)%	(62,1)%
Total	486	139	(71,4)%	(72,0)%

(1) PCC : A périmètre et change constants

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

(en millions d'euros)	1er semestre 2019	1er semestre 2020	Variation (%)	
			Réel	PCC (1)
Europe	191	(2)	(100,9)%	(100,4)%
Afrique et Moyen-Orient	38	(1)	(102,8)%	(106,9)%
Asie Pacifique	67	(1)	(101,7)%	(101,9)%
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	46	5	(88,4)%	(88,7)%
Amérique du Sud	11	(1)	(112,9)%	(126,8)%
Total	353	0	(100,0)%	(100,7)%

(1) PCC : A périmètre et change constants

4.2 Charges d'exploitation

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2019	1er semestre 2020
Coût des marchandises vendues	(48)	(29)
Charges de personnel	(939)	(663)
Loyers immobiliers	(29)	(9)
Energie, entretien et maintenance	(34)	(22)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété	(31)	(24)
Autres charges d'exploitation	(470)	(396)
Total	(1 551)	(1 143)

La baisse des charges de personnel sur la période s'explique, d'une part, par la diminution des coûts encourus pour le compte des propriétaires dans le cadre de la gestion hôtelière (et refacturés à ces derniers) en raison des fermetures d'hôtels et, d'autre part, par l'effet des mesures d'adaptation engagées par le Groupe pour faire face à la crise Covid-19 (voir Note 2.1) et des aides gouvernementales relatives aux mesures de chômage partiel et de maintien de l'emploi obtenues, principalement en Australie, au Canada et en France.

La charge de loyers immobiliers 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.

Les charges d'exploitation incluent l'effet de l'élimination des flux intragroupes réalisés avec Orbis (activité classée en activités non poursuivies) sur 2019 et 2020 jusqu'à la date de cession.

4.3 Charges et avantages au personnel

4.3.1 Engagements de retraites et assimilés

Principes comptables

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 2019, compte tenu des prestations versées et des mouvements sur les actifs de couverture. Au 30 juin, 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.

La mise à jour des taux d'actualisation au 30 juin 2020 n'a pas d'impact significatif sur les engagements du Groupe (diminution de 2 millions d'euros).

4.3.2 Paiements fondés sur des actions

Sur le premier semestre 2020, les charges de personnel incluent 13 millions d'euros au titre des paiements en actions.

Le 28 mai 2020, le Groupe a octroyé à ses salariés et dirigeants 1 796 551 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 21,89 euros, sur la base d'un cours de l'action à 25,87 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 critères de performance suivants, appréciés sur les exercices 2020 à 2023 :

- Conditions internes (pondération de 70%) : Pour 2020, atteinte des économies de coûts par rapport au budget révisé et, pour 2021 et 2022, taux de marge sur EBITDA par rapport au budget et niveau d'atteinte du Free Cash-Flows Groupe, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement par rapport au budget,
- Condition externe (pondération de 30%) 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 39 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 2020, la charge comptabilisée à ce titre s'élève à 1 million d'euros.

Par ailleurs, la décision du Conseil d'Administration en date du 14 mai 2020 a modifié sur la période les conditions internes attachées aux plans attribués le 31 mai et le 25 octobre 2019. Pour l'appréciation de la performance opérationnelle de l'exercice 2020, les critères liés au taux de marge sur EBITDA et au 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 ont été remplacés par un critère d'atteinte des économies de coûts par rapport au budget révisé.

Pour les plans attribués le 26 juin et le 17 octobre 2018, les modalités d'appréciation de la performance de l'exercice 2020 ont été modifiées. Ainsi, l'atteinte des critères de performance liés au taux de marge sur EBIT et au niveau du Free Cash-Flow Groupe, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement, s'appréciera par rapport au budget révisé et non plus par rapport au budget.

Le Groupe a tenu compte de ces modifications dans son estimation du nombre probable d'actions dont l'acquisition est attendue.

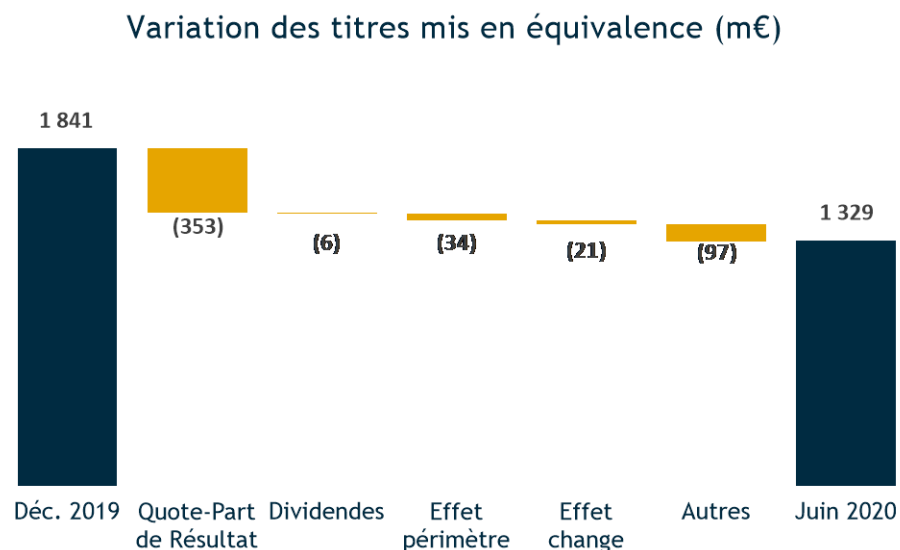
Note 5. Participations mises en équivalence

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

Les principales contributions des sociétés mises en équivalence s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	1er semestre 2019	1er semestre 2020
AccorInvest	0	(216)
Huazhu Group Ltd	(3)	(27)
Autres	2	(32)
Entreprises associées	(0)	(275)
sbe	(17)	(66)
Autres	4	(13)
Co-entreprises	(13)	(78)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	(14)	(353)

5.2 Valeur des titres mis en équivalence



Au 30 juin 2020, les effets de périmètre correspondent principalement au reclassement des titres de Mama Shelter suite à la prise de contrôle de la société en mars 2020 (voir Note 3.1). Les versements de dividendes concernent principalement Huazhu Group Ltd pour 5 millions d'euros.

Par ailleurs, comme indiqué en Note 2.1, des indices de perte de valeur ont été identifiés sur les participations du Groupe dans le contexte de la crise sanitaire Covid-19. Les tests de dépréciation menés ont conduit à la constatation d'une perte de valeur d'un montant de 91 millions d'euros, dont 44 millions d'euros sur la société Interglobe Hotels Private Limited qui exploite des hôtels ibis en Inde. Cette perte de valeur est présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat du Groupe (voir Note 6).

Note 6. Données opérationnelles non courantes

(en millions d'euros)	1er semestre 2019	1er semestre 2020
Dépréciation d'actifs	(2)	(984)
Charges de restructuration	(7)	(5)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	(0)	7
Autres produits et charges non récurrents	3	(18)
Produits et charges non courants	(6)	(1 000)

Sur le premier semestre 2020, les produits et charges non courants comprennent principalement :

- Des dépréciations pour (984) millions d'euros constatées sur les actifs suivants :
 - (633) millions d'euros sur les immobilisations corporelles et incorporelles dont (617) millions d'euros dans le cadre des tests de dépréciation menés (voir Note 7.4) et (16) millions d'euros sur les actifs de John Paul classés en actifs destinés à être cédés, dont la valeur comptable a été ramenée à leur juste valeur nette des frais de cession au 30 juin 2020 (voir Note 3.2) ;
 - (260) millions d'euros sur le prêt accordé à l'entité mise en équivalence sbe (voir Note 9.4) ;
 - (91) millions d'euros sur les participations mises en équivalence (voir Note 5.2) ;
- Un produit de cession de 7 millions d'euros constaté sur la cession des hôtels Mövenpick (voir Note 3.1.2) ;
- Des autres charges non courantes pour (18) millions d'euros comprenant notamment (8) millions d'euros de coûts de transaction et d'intégration et (6) millions d'euros liés à l'initiative « All Heartist » dans le cadre du soutien Covid-19 (voir Note 2.1).

Note 7. Immobilisations incorporelles et corporelles

7.1 Ecart d'acquisition

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

(en millions d'euros)	Déc. 2019	Variations de périmètre	Pertes de valeur	Ecart de conversion & autres	Juin 2020
Europe	362	14	-	(7)	369
Afrique et Moyen-Orient	337	-	-	(9)	328
Asie Pacifique	510	-	-	(8)	501
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	288	-	-	(5)	283
Amérique du sud	68	-	-	(1)	67
HotelServices	1 565	14	-	(31)	1 549
Actifs Hôteliers & autres	513	-	-	(11)	502
Nouvelles activités	265	0	-	0	265
Valeur brute	2 343	14	-	(42)	2 316
Pertes de valeur	(348)	-	(155)	1	(502)
Valeur nette	1 995	14	(155)	(40)	1 814

Sur le premier semestre 2020, le Groupe a reconnu un écart d'acquisition provisoire de 14 millions d'euros dans le cadre de la prise de contrôle de la société Mama Shelter (voir Note 3.1), alloué au pôle HotelServices Europe.

Par ailleurs, des dépréciations ont été constatées pour 155 millions d'euros (voir Note 7.4) concernant :

- Pôle Actifs hôteliers & autres : principalement l'activité de distribution de chambres et de gestion des parties communes exercée en Australie (87 millions d'euros) et un actif hôtelier en Egypte (19 millions d'euros),
- Pôle Nouvelles activités : l'activité de services de réservation hôtelière (47 millions d'euros).

7.2 Immobilisations incorporelles

Sur le premier semestre 2020, la variation des immobilisations incorporelles est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2019	Augment.	Diminutions	Ecarts de conversion & autres	Juin 2020
Marques	1 867	27	-	(26)	1 868
Contrats de gestion	1 176	3	(3)	(4)	1 173
Autres	549	9	(0)	(3)	555
Valeur brute	3 592	40	(3)	(32)	3 596
Amortissements	(484)	(58)	1	5	(536)
Pertes de valeur	(59)	(451)	0	1	(509)
Valeur nette	3 049	(469)	(3)	(26)	2 551

Les dépréciations constatées sur la période concernent les marques pour 278 millions d'euros ainsi que les contrats de gestion hôtelière pour 173 millions d'euros (voir Note 7.4).

7.3 Immobilisations corporelles et droits d'utilisation

La variation des immobilisations corporelles et des droits d'utilisation sur la période est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2019	Augment.	Diminutions	Ecarts de conversion & autres	Reclass. IFRS 5	Juin 2020
Valeur brute	1 012	168	(1)	(20)	(387)	772
Amortissements et pertes de valeur	(380)	(69)	1	11	22	(415)
Valeur nette des immobilisations corporelles	632	98	(0)	(8)	(365)	357
Valeur brute	644	63	(11)	(27)	-	670
Amortissements et pertes de valeur	(113)	(48)	3	1	-	(157)
Valeur nette des droits d'utilisation	531	16	(8)	(26)	-	513

La diminution en valeur nette des immobilisations corporelles s'explique principalement par le reclassement de la SCI Sequana en actifs destinés à être cédés au 30 juin 2020 (voir Note 3.2).

7.4 Tests de dépréciation

Conformément aux dispositions d'IAS 36 *Dépréciation d'actifs*, Accor doit apprécier à chaque date d'arrêté des comptes s'il existe un indice qu'un actif peut avoir subi une perte de valeur et, si tel est le cas, estimer la valeur recouvrable de cet actif. Comme indiqué en Note 2, la crise sanitaire Covid-19 a entraîné une brutale dégradation du marché du tourisme et de l'hôtellerie. Compte tenu des conséquences sur son activité, le Groupe a déterminé qu'il existait des indices de pertes de valeur sur l'ensemble de ses métiers et de ses marchés. Il a donc mis en œuvre des tests de dépréciation spécifiques au 30 juin 2020 sur ses actifs non courants :

- Pôle HotelServices : marques, contrats de gestion, actifs de contrats clients ainsi que les groupes d'UGTs et écarts d'acquisition associés par région
- Pôle Actifs Hôteliers & autres : actifs hôteliers individuels ainsi que les activités de distribution de chambres et de gestion des parties communes et de timeshare
- Pôle Nouvelles activités : services digitaux et services de réservation hôtelière.

7.4.1 Pertes de valeur

Au 30 juin 2020, les tests de dépréciation menés ont conduit le Groupe à comptabiliser des pertes de valeur pour un montant de 708 millions d'euros, présentées en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé de la période (voir Note 6). Elles portent sur les actifs suivants :

- Les marques du pôle HotelServices pour 278 millions d'euros, essentiellement Fairmont, Raffles et Swissôtel (264 millions d'euros),
- Les contrats de gestion hôtelière du pôle HotelServices pour 173 millions d'euros,
- L'activité de distribution de chambres et de gestion des parties communes exercée en Australie du pôle Actifs Hôteliers & autres (87 millions d'euros intégralement affectés à l'écart d'acquisition),
- Des actifs hôteliers pour 32 millions d'euros, dont 21 millions d'euros affectés aux écarts d'acquisition et 11 millions d'euros aux immobilisations corporelles,
- L'activité de services de réservation hôtelière (47 millions d'euros affectés à l'écart d'acquisition),
- Et les titres mis en équivalence pour 91 millions d'euros, dont 44 millions d'euros pour la société Interglobe Hotels Private Limited qui exploite des hôtels ibis en Inde.

En conséquence, les écarts d'acquisition ont été dépréciés à hauteur de 155 millions, dont 108 millions d'euros pour le pôle Actifs Hôteliers & autres et 47 millions d'euros pour le pôle Nouvelles activités.

7.4.2 Modalités des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation ont été menés sur la base de l'actualisation de flux de trésorerie futurs révisés qui reflètent la meilleure estimation actuelle du Groupe des impacts attendus de la crise sanitaire et des conditions économiques de sortie de crise à la date d'arrêté des comptes. Le Groupe a établi un plan cible à 5 ans, basé sur un scénario central prévoyant un retour à des flux de trésorerie équivalents à ceux de 2019 en 2023, en cohérence avec les données externes disponibles.

Les prévisions de revenus sont basées, d'une part, sur le budget révisé de l'exercice 2020 préparé par les différentes entités du Groupe, en fonction des tendances de « RevPar » par géographie (revenu moyen par chambre disponible) et des conditions spécifiques locales, et d'autre part, sur les hypothèses par géographie retenues par le Groupe pour la période 2021-2024, en ligne avec les tendances macro-économiques issues d'études de marché préparées par des organismes indépendants.

La valeur terminale a été approchée en extrapolant les flux futurs au-delà de 5 ans sur la base de taux d'inflation normatifs par région (taux de croissance à l'infini) impactés, sur une durée limitée, par des hypothèses de développement.

Le taux d'actualisation utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital du Groupe calculé au 30 juin 2020 sur la base des données de marché à cette date et tenant compte des risques spécifiques de chaque région. Cette mise à jour a conduit à une augmentation du bêta sectoriel retenu (moyenne à 5 ans sur la base d'un échantillon de sociétés comparables), reflétant une volatilité accrue du secteur de l'hôtellerie sur les marchés. Pour les Nouvelles activités, le coût moyen pondéré du capital est calculé en retenant un bêta sectoriel spécifique.

Les principales hypothèses clés retenues sont détaillées ci-après :

	Taux de croissance à l'infini		Taux d'actualisation	
	Déc. 2019	Juin 2020	Déc. 2019	Juin 2020
HotelServices Europe	+1,5%	+0,9%	+6,9%	+7,9%
HotelServices Afrique et Moyen-Orient	+3,0%	+2,0%	+9,7%	+10,7%
HotelServices Asie Pacifique	+2,0%	+2,5%	+7,8%	+9,2%
HotelServices Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	+3,0%	+1,9%	+7,7%	+9,0%
HotelServices Amérique du Sud	+4,0%	+3,6%	+12,6%	+13,9%
Nouvelles activités Services digitaux	+2,0%	+2,5%	+8,0%	+10,1%
Nouvelles activités Services de réservation hôtelière	+2,0%	+5,0%	+12,0%	+10,6%

7.4.3 Sensibilité des valeurs recouvrables

Le Groupe a réalisé des analyses de sensibilité, notamment sur l'hypothèse centrale de sortie de crise retenue. Ainsi, au 30 juin 2020 :

- Sur la base d'une hypothèse de reprise plus lente à compter de 2022 entraînant un retour à des flux de trésorerie équivalents à ceux de 2019 en 2024 (au lieu de 2023), le Groupe aurait reconnu au 30 juin 2020 une perte de valeur complémentaire de l'ordre de 106 millions d'euros, dont :
 - 85 millions d'euros sur le pôle HotelServices (37 millions sur les écarts d'acquisition, 38 millions d'euros sur les marques et 10 millions d'euros sur les contrats de gestion),
 - 21 millions d'euros sur le pôle Actifs hôteliers & autres concernant l'activité de distribution de chambres et de gestion des parties communes et des actifs hôteliers en Australie.
- A l'inverse, sur la base d'une hypothèse de retour à des flux de trésorerie équivalents à ceux de 2019 en 2022, le montant des pertes de valeur constatées aurait été réduit de 45 millions d'euros, dont 27 millions d'euros sur les marques, 5 millions d'euros sur les contrats de gestion et 13 millions d'euros sur l'activité de distribution de chambres et de gestion des parties communes et des actifs hôteliers en Australie.

Par ailleurs, afin que les valeurs recouvrables deviennent égales aux valeurs comptables, il faudrait faire varier les principales hypothèses financières retenues au 30 juin 2020 comme suit (en nombre de points de base) :

	Juin 2020	
	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini
HotelServices Europe	+3 962	n/a
HotelServices Afrique et Moyen-Orient	+52	-166
HotelServices Asie Pacifique	+1 140	n/a
HotelServices Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	+18	-46
HotelServices Amérique du Sud	+635	n/a

Note 8. Provisions

Sur le premier semestre 2020, la variation des provisions s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019	Résultat Global	Dotation de la période	Reprise		Ecart de conversion et autres	Juin 2020
				avec utilisation	sans utilisation		
Retraites et assimilés	75	(2)	4	(1)	(0)	(2)	74
Litiges	294	-	7	(2)	(6)	(2)	291
Restructurations	36	-	0	(4)	(4)	2	32
Total	405	(2)	11	(7)	(10)	(1)	397
• Dont non courantes	89	(2)	4	(1)	(0)	(2)	88
• Dont courantes	316	-	8	(6)	(10)	1	309

Au 30 juin 2020, les provisions s'élèvent à 397 millions d'euros et comprennent essentiellement une provision couvrant les risques liés aux garanties données dans le cadre de la cession d'AccorInvest pour 209 millions d'euros, stable par rapport à 2019.

Note 9. Financement et instruments financiers

9.1 Résultat financier

Le résultat financier s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2019	1er semestre 2020
Intérêts des emprunts obligataires	(31)	(29)
Autres charges et produits d'intérêts	9	12
Intérêts sur dette de loyers	(8)	(7)
Coût de l'endettement financier net	(30)	(24)
Autres produits et charges financiers	(7)	(28)
Résultat financier	(38)	(52)

Les autres produits et charges financiers de (28) millions d'euros comprennent principalement :

- Des pertes de change pour (13) millions d'euros,
- Les variations de juste valeur des instruments dérivés à hauteur de (11) millions d'euros,
- Et les variations de juste valeur des actifs financiers pour (5) millions d'euros, dont (7) millions d'euros concernant les actifs financiers non courants (voir Note 9.4) et 2 millions d'euros sur les actifs financiers courants (SICAV et fonds communs de placement).

9.2 Instruments financiers

9.2.1 Ventilation des actifs et passifs financiers

(en millions d'euros)	Ventilation par classe d'instruments			Juin 2020	Déc. 2019
	Au coût amorti	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par résultat		
Prêts à long terme	36	-	-	36	240
Dépôts et cautionnements	28	-	-	28	35
Titres de participation non consolidés	-	64	-	64	76
Autres actifs financiers non courants	-	-	49	49	32
Créances clients	523	-	-	523	649
Trésorerie et équivalents	1 860	-	605	2 465	2 279
Autres actifs financiers courants	25	-	-	25	54
Instruments dérivés actifs	-	-	8	8	8
Actifs financiers	2 471	64	662	3 197	3 373
Emprunts obligataires	2 423	-	-	2 423	2 416
Titres négociables à court terme	400	-	-	400	200
Dette bancaire	15	-	-	15	290
Autres dettes financières	183	-	-	183	172
Dettes fournisseurs	321	-	-	321	441
Instruments dérivés passifs	-	1	26	28	48
Passifs financiers	3 341	1	26	3 369	3 566

9.2.2 Hiérarchie de juste valeur

(en millions d'euros)	Juin 2020		Déc. 2019		Niveau
	Valeur nette	Juste valeur	Valeur nette	Juste valeur	
Titres de participation non consolidés	64	64	76	76	3
Autres actifs financiers non courants	49	49	32	32	1
SICAV et Fonds communs de placement	605	605	525	525	1
Instruments dérivés actifs	8	8	8	8	2
Actifs évalués à la juste valeur	726	726	641	641	
Instruments dérivés passifs	28	28	48	48	2
Passifs évalués à la juste valeur	28	28	48	48	

9.3 Dette financière nette

9.3.1 Décomposition de la dette nette

(en millions d'euros)	Déc. 2019	Flux de trésorerie	Périmètre	Autres variations				Reclass. IFRS 5	Juin 2020
				Ecart de conversion	Juste valeur	Autres			
Emprunts obligataires	2 416	5	-	2	-	(0)	-	-	2 423
Titres négociables à court terme	200	200	-	-	-	-	-	-	400
Dettes bancaires	290	12	1	(2)	-	0	(287)	15	15
Autres dettes financières	172	17	0	(4)	-	(2)	1	183	183
Instruments dérivés passifs	48	(13)	-	-	9	6	(21)	28	28
Dette financière brute	3 126	220	1	(4)	9	3	(307)	3 049	3 049
Dettes de loyers	548	(47)	63	(9)	-	(17)	4	542	542
Dette totale	3 673	173	64	(13)	9	(14)	(302)	3 590	3 590
• Dont non courante	3 281	9	67	(8)	-	(628)	(275)	2 446	2 446
• Dont courante	393	164	(3)	(5)	9	613	(28)	1 144	1 144
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 279	218	0	(19)	-	5	(19)	2 465	2 465
Autres actifs financiers courants	54	30	(0)	(2)	-	(57)	-	25	25
Instruments dérivés actifs	8	(5)	-	-	-	6	-	8	8
Actifs financiers	2 341	244	0	(21)	-	(46)	(19)	2 498	2 498
Dettes/(trésorerie) nette	1 333	(71)	64	8	9	32	(283)	1 092	1 092

Au 30 juin 2020, la dette de la SCI Sequana ainsi que les instruments dérivés couvrant cette dette ont été reclassés en passifs destinés à être cédés (voir Note 3.2).

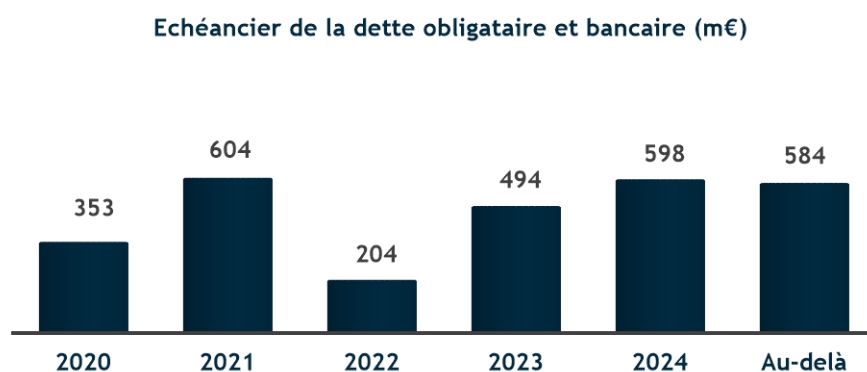
Accor dispose d'un programme de financement à court terme sous forme de titres négociables (NEU CP) plafonné à 500 millions d'euros. Au 30 juin 2020, ce programme est utilisé à hauteur de 400 millions d'euros, en hausse de 200 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2019.

Par ailleurs, le 18 mai 2020, Accor a conclu un accord avec un consortium de cinq banques portant sur la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit renouvelable à 12 mois d'un montant de 560 millions d'euros. Elle est assortie de deux options de renouvellement de 6 mois et ne comporte aucun covenant. En outre, le Groupe a obtenu un report d'application de covenant jusqu'en juin 2021 pour la ligne de crédit existante de 1 200 millions d'euros. Au 30 juin 2020, le Groupe dispose ainsi de lignes de crédit non tirées d'un montant total de 1 760 millions d'euros.

9.3.2 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 2020, il se décompose comme suit :



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	2 680	0%	94%	1 167	1%	41%
Dollar australien	-	0%	0%	571	2%	20%
Dollar américain	-	0%	0%	466	1%	16%
Franc suisse	141	2%	5%	319	1%	11%
Zloty polonais	-	2%	0%	89	0%	3%
Livre sterling	-	0%	0%	76	1%	3%
Yen chinois	-	0%	0%	36	2%	1%
Yen japonais	-	0%	0%	36	1%	1%
UAE dirham	-	0%	0%	32	1%	1%
Dollar singapourien	-	0%	0%	23	1%	1%
Autres	16		1%	23		1%
Dette obligataire et bancaire	2 837	+0%	+100%	2 837	+1%	+100%

9.4 Actifs financiers non-courants

	Déc. 2019	Juin 2020		
<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
Prêts à long terme	240	212	(176)	36
Dépôts et cautionnements	35	28	-	28
Actifs financiers évalués au coût amorti	275	239	(176)	64
Titres non consolidés	76	64	n.a.	64
Autres actifs financiers non courants	32	49	n.a.	49
Actifs financiers évalués à la juste valeur	109	113	n.a.	113
Total	383	352	n.a.	176

Sur le premier semestre 2020, le Groupe a totalement déprécié le prêt accordé à l'entité mise en équivalence sbe d'un montant de 260 millions d'euros (dont 170 millions d'euros classés en actifs financiers non courants et 90 millions d'euros classés en actifs financiers courants) compte tenu des risques importants encourus quant à sa recouvrabilité. Cette charge de dépréciation est présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat du Groupe (voir Note 6).

La variation de juste valeur des titres non consolidés de (15) millions d'euros, constatée en autres éléments du résultat global, concerne Ascott Residence Trust (10 millions d'euros) et Banyan Tree (5 millions d'euros).

Les autres actifs financiers non courants sont principalement composés d'obligations convertibles en actions et de parts détenues dans des fonds d'investissement. La variation de juste valeur de la période, comptabilisée en résultat financier, s'élève à (7) millions d'euros.

Note 10. Impôts sur les bénéfices

Principes comptables

La charge d'impôt est calculée en appliquant, d'une part, le taux d'impôt moyen annuel estimé pour l'année fiscale en cours 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.

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2019	1er semestre 2020
Impôts courants	(42)	(2)
Impôts différés	(1)	(3)
Impôts sur les résultats	(43)	(5)

La charge d'impôts différés de (3) millions d'euros comprend :

- Une dépréciation des impôts différés actifs pour (90) millions d'euros, principalement aux Etats-Unis (63 millions d'euros au titre des déficits fiscaux reportables) et en Allemagne (27 millions d'euros) ;
- Des reprises d'impôts différés passifs sur immobilisations incorporelles pour 98 millions d'euros, résultant des pertes de valeur constatées dans le cadre des tests de dépréciation des actifs non financiers (voir Note 7.4).

Au 30 juin 2020, le solde d'impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables s'élève à 8 millions d'euros.

Aucun produit d'impôt significatif relatif aux pertes encourues sur le premier semestre n'a été reconnu au 30 juin 2020.

Note 11. Capitaux propres

11.1 Capitaux propres

11.1.1 Actionnariat

Au 30 juin 2020, la société Jin Jiang est le premier actionnaire du Groupe avec une participation de 13,0% du capital, correspondant à 17,0% des droits de vote. Les sociétés Qatar Investment Authority (QIA) et Kingdom Holding Company (KHC), entrées au capital en juillet 2016 dans le cadre de l'acquisition du Groupe FRHI, en détiennent respectivement 11,3% et 6,3% au 30 juin 2020, représentant 17,4% et 9,5% des droits de vote. La société Harris Associates totalise pour 8,1% du capital de la Société au 30 juin 2020, correspondant à 6,2% des droits de vote. Enfin, Huazhu Group Ltd détient 2,9% du capital d'Accor SA et 2,2% des droits de vote.

11.1.2 Evolution du capital

L'évolution du nombre d'actions en circulation sur le premier semestre 2020 est la suivante :

<i>En nombre de titres</i>	2020
Actions émises au 1er janvier 2020	270 932 350
Levée d'options de souscription d'actions	94 468
Actions annulées	(10 175 309)
Actions émises au 30 juin 2020	260 851 509

11.1.3 Distribution de dividendes

Aucun dividende n'a été versé sur la période. Comme indiqué en Note 2.1, le 2 avril 2020, le Conseil d'Administration a décidé de retirer sa proposition de paiement du dividende prévu au titre de l'exercice 2019 (soit 280 millions d'euros) afin de compléter les actions mises en place par le management pour faire face à la crise de Covid-19.

11.1.4 Actions propres

Comme autorisé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2019, le Groupe a exécuté un programme de rachat d'actions, confié à des prestataires de service d'investissement, portant sur un nombre maximal fixé à 10 % du capital social. La période d'achat a débuté le 20 janvier 2020 et s'est achevée le 24 mars 2020.

A l'issue de cette opération, le Groupe a racheté 10 175 309 actions propres au cours moyen de 29,4831 euros par actions. Ces actions ont été annulées dans le cadre d'une réduction de capital réalisée le 30 juin 2020.

11.1.5 Titres subordonnés à durée indéterminée

Le 30 juin 2020, Accor a remboursé l'encours résiduel de 127 millions d'euros de son émission obligataire hybride perpétuelle d'un montant de 900 millions d'euros émise en juin 2014, à l'occasion de l'exercice de la première option de remboursement. En 2019, elle avait fait l'objet de deux opérations de rachat en février (386 millions d'euros) et en novembre (387 millions d'euros).

Sur le premier semestre 2020, la rémunération des porteurs s'est élevée à 34 millions d'euros et est analysée comme une distribution de profits.

11.1.6 Réserves

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2019	Variation	Juin 2020
Ecart de conversion	(163)	(102)	(265)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	(25)	(42)	(67)
• dont titres non consolidés	(11)	(15)	(26)
• dont instruments dérivés	(15)	(27)	(41)
Variation des écarts actuariels	(114)	2	(112)
Paievements fondés sur des actions	268	13	281
Autres réserves et résultat	4 108	(1 696)	2 412
Total part du Groupe	4 074	(1 826)	2 248

11.2 Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires se décomposent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	Déc. 2019	Variation	Juin 2020
Orbis	79	(79)	-
Rixos Hospitality	25	(3)	22
Orient-Express	17	(0)	17
Mama Shelter	-	14	14
Autres intérêts minoritaires	27	1	28
TOTAL	148	(67)	81

La variation de la période s'explique principalement par la déconsolidation des intérêts minoritaires d'Orbis pour 79 millions d'euros, suite à la cession de la filiale en mars 2020, et à la constatation des intérêts minoritaires de Mama Shelter pour 16 millions d'euros à la date de prise de contrôle de la société en mars 2020 (voir Note 3.1.1).

Note 12. Eléments non comptabilisés et parties liées

12.1 Engagements hors bilan

Au 30 juin 2020, les engagements donnés par le Groupe s'élèvent à 237 millions d'euros, et comprennent principalement les engagements donnés dans le cadre du développement hôtelier du Groupe et les engagements de loyers au titre de contrats non débutés. A cette date, le Groupe n'a pas reçu d'engagement significatif.

12.2 Litiges, actifs et passifs éventuels

Concernant le contentieux précompte initié en 2002 pour lequel Accor SA conteste l'obligation de payer un impôt en cas de redistribution de dividendes de source européenne, la Cour Administrative d'appel de Versailles, prenant acte de la décision de la cour Européenne, a prononcé le 7 juillet 2020, la restitution au groupe Accor de la totalité du précompte acquitté au titre de la période 2002-2004 à laquelle devra s'ajouter le paiement d'intérêts de retard. L'administration fiscale dispose d'un délai deux mois pour se pourvoir en cassation. Le 23 juillet 2020, le Groupe a reçu un remboursement d'un montant de 307 millions d'euros.

Aucune évolution significative n'est intervenue au cours du premier semestre 2020 concernant les autres litiges dans lesquels le Groupe est impliqué.

12.3 Evénements postérieurs à la clôture

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

12.4 Informations sur les parties liées

Aucune nouvelle convention règlementée n'a été conclue sur le premier semestre 2020.

La société AccorInvest, comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes consolidés semestriels, est le principal client du Groupe. Le chiffre d'affaires réalisé sur le premier semestre 2020 avec AccorInvest est indiqué en Note 4.1.1. Au 30 juin 2020, le montant des créances avec AccorInvest s'élève à 119 millions d'euros dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.

Par ailleurs, comme indiqué en Note 3.2.1, le 11 mars 2020, la participation de 85.8% dans le capital de la société Orbis a été cédée à AccorInvest sous la forme d'une offre publique d'achat pour un montant de 1 051 millions d'euros. Cette transaction a été conclue à des conditions normales de marché dans le cadre de la gestion des affaires courantes du Groupe.

Les autres opérations réalisées au cours du premier semestre 2020 sont d'une nature similaire aux transactions avec les parties liées réalisées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Rapport des
commissaires aux
comptes sur
l'information
financière
semestrielle 2020

PricewaterhouseCoopers Audit

63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine cedex
S.A.S. au capital de € 2 510 460
672 006 483 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie
régionale de Versailles

ERNST & YOUNG et Autres

Tour First
TSA 14444
92037 Paris-La Défense cedex
S.A.S. à capital variable
438 476 913 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie
régionale de Versailles

Accor

Période du 1^{er} janvier 2020 au 30 juin 2020

Rapport des commissaires aux comptes sur l'information financière semestrielle

Aux Actionnaires,

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

- l'examen limité des comptes semestriels consolidés résumés de la société Accor, relatifs à la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2020, 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 de votre conseil d'administration le 4 août 2020, sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise liée au Covid-19 et de difficultés à appréhender ses incidences et les perspectives d'avenir. Il nous appartient, sur la base de notre examen limité, d'exprimer notre conclusion sur ces comptes.

1. Conclusion sur les comptes

Nous avons effectué notre examen limité selon les normes d'exercice professionnel applicables en France.

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

Sur la base de notre examen limité, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause la conformité des comptes 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.

2. Vérification spécifique

Nous avons également procédé à la vérification des informations données dans le rapport semestriel d'activité établi le 4 août 2020 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-la-Défense, le 5 août 2020

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

ERNST & YOUNG et Autres

Olivier Lotz

Cédric Haaser

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel

Attestation du
responsable du
Rapport Financier
semestriel

Attestation du responsable du rapport financier semestriel 2020

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 4 août 2020

Sébastien Bazin
Président-directeur général



ACCOR, Société Anonyme au capital de 782 271 123 €
Siège social : 82, rue Henri Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux, France
602 036 444 RCS Nanterre

group.accor.com

ACCOR, Société Anonyme au capital de 782 271 123 €
Siège social : 82, rue Henri Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux, France