

COMPTES CONSOLIDÉS ET NOTES ANNEXES

➤ Compte de résultat consolidé	p. 2
➤ Etat des autres éléments du résultat global consolidé	p. 3
➤ Etat de la situation financière	p. 4
➤ Tableau des flux de trésorerie	p. 6
➤ Variations des capitaux propres consolidés	p. 7
➤ Notes annexes aux comptes consolidés	p. 8

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 aux comptes consolidés sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2022	2023
Chiffre d'affaires	4	4 224	5 056
Charges d'exploitation	4	(3 549)	(4 053)
Excédent Brut d'Exploitation courant	4	675	1 003
Amortissements		(228)	(279)
Résultat d'Exploitation courant		447	723
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	6	33	44
Résultat d'Exploitation courant après résultats des mises en équivalence		480	768
Produits et charges non courants	7	63	12
Résultat opérationnel		543	779
Résultat financier	11	(84)	(100)
Impôts sur les résultats	12	(76)	(39)
Résultat net des activités poursuivies		384	640
Résultat net des activités non poursuivies	3	43	10
Résultat net de l'exercice		426	650
• Dont part du Groupe		402	633
Liée aux activités poursuivies		359	623
Liée aux activités non poursuivies		43	10
• Dont part des Intérêts minoritaires		25	17
Liée aux activités poursuivies		25	17
Liée aux activités non poursuivies		-	-
Résultat de base par action (en euros)			
Résultat net des activités poursuivies - par action		1,23	2,19
Résultat net des activités non poursuivies - par action		0,16	0,04
Résultat net - Part du Groupe par action	13	1,40	2,23
Résultat dilué par action (en euros)			
Résultat net dilué des activités poursuivies - par action		1,23	2,18
Résultat net dilué des activités non poursuivies - par action		0,16	0,04
Résultat net dilué - Part du Groupe par action	13	1,39	2,22

Etat des autres éléments du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2022	2023
Résultat net de l'exercice		426	650
Ecart de conversion	13	101	(42)
Part efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture	13	69	(20)
Eléments recyclables ultérieurement en résultat		171	(62)
Variation de la juste valeur des titres non consolidés	13	142	53
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	13	12	(3)
Eléments non recyclables en résultat		154	50
Autres éléments du résultat global après impôt		325	(12)
Résultat global de l'exercice		751	638
• Dont part du Groupe		720	625
• Dont part des Intérêts minoritaires		31	13

Etat de la situation financière

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2022	Déc. 2023
Ecart d'acquisition	8	2 282	2 340
Immobilisations incorporelles	8	3 128	3 156
Immobilisations corporelles	8	305	416
Droits d'utilisation	9	430	689
Titres mis en équivalence	6	1 012	988
Actifs financiers non courants	11	438	310
Immobilisations financières		1 450	1 298
Actifs d'impôts différés	12	193	138
Actifs sur contrats non courants	4	339	357
Autres actifs non courants		2	1
Actifs non courants		8 129	8 395
Stocks	4	19	36
Clients	4	794	824
Autres actifs courants	4	403	434
Actifs financiers courants	11	37	152
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11	1 643	1 283
Actifs destinés à être cédés	3	687	53
Actifs courants		3 584	2 781
TOTAL ACTIF		11 713	11 176

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2022	Déc. 2023
Capital	13	789	757
Primes et réserves	13	2 868	2 541
Résultat de l'exercice		402	633
Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires		4 059	3 931
Titres subordonnés à durée indéterminée	13	1 000	1 000
Capitaux propres part Groupe		5 059	4 931
Intérêts minoritaires	13	397	380
Capitaux propres	13	5 456	5 311
Dettes financières non courantes	11	2 261	1 896
Dettes de loyers non courantes	9	377	639
Passifs d'impôts différés	12	540	400
Provisions non courantes	10	79	31
Engagements de retraites et assimilés	5	47	52
Passifs sur contrats non courants	4	33	27
Passifs non courants		3 337	3 044
Dettes financières courantes	11	608	728
Dettes de loyers courantes	9	92	109
Provisions courantes	10	165	99
Fournisseurs	4	489	515
Autres passifs courants	4	859	887
Passifs sur contrats courants	4	193	152
Passifs au titre des programmes de fidélité	11	239	319
Passifs associés à des actifs destinés à être cédés	3	276	13
Passifs courants		2 920	2 821
TOTAL PASSIF		11 713	11 176

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	2022	2023
Excédent Brut d'Exploitation courant	4	675	1 003
Intérêts reçus / (payés)	11	(75)	(59)
Impôts sur les sociétés payés		(65)	(144)
Charges et produits non décaissés dans l'excédent brut d'exploitation		49	43
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante		584	843
Diminution/(Augmentation) du besoin en fonds de roulement	4	18	(29)
Diminution/(Augmentation) des actifs et passifs sur contrats	4	39	12
Flux de trésorerie des activités opérationnelles courantes		640	826
Flux de trésorerie relatifs aux produits et charges non courants		(129)	(129)
Flux de trésorerie opérationnels des activités non poursuivies	3	-	(28)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles (A)		511	669
Acquisitions de filiales, nets de la trésorerie acquise	8	(82)	(85)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	8	(111)	(254)
Acquisitions de titres mis en équivalence et actifs financiers non courants		(133)	(84)
Prêts octroyés à des tiers		(17)	(55)
Produits de cessions de filiales, nets de la trésorerie cédée	3	7	106
Produits de cessions de titres mis en équivalence et actifs financiers non courants	3	158	371
Dividendes reçus		20	18
Flux de trésorerie liés aux flux d'investissement (B)		(157)	16
Augmentation / (Réduction) de droits donnant accès au capital	13	2	-
Acquisition d'intérêts minoritaires	3	(19)	(24)
Cession d'intérêts minoritaires	3	180	-
Rachat d'actions propres	13	-	(401)
Emissions de titres subordonnés à durée indéterminée	13	-	495
Remboursement de titres subordonnés à durée indéterminée	13	-	(501)
Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée	13	(35)	(45)
Dividendes payés		(12)	(297)
Emissions d'emprunts	11	1 558	1 020
Remboursements d'emprunts	11	(1 977)	(1 179)
Remboursement de la dette de loyers (hors intérêts)	9	(73)	(100)
Variation des autres dettes financières	11	(5)	(12)
Flux de trésorerie des activités de financement (C)		(381)	(1 045)
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie (D) = (A) + (B) + (C)		(27)	(359)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		1 658	1 625
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie		(27)	(359)
Effet de la variation des taux de change sur la trésorerie détenue		(8)	(15)
Reclassement de la variation de trésorerie des groupes d'actifs destinés à être cédés		1	29
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		1 625	1 279

Variations des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Ecart de conversion	Réserves consolidées	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Solde au 1er janvier 2022	261 856 268	786	1 675	(229)	2 041	4 272	314	4 586
Augmentation de capital	1 175 526	4	0	-	(4)	0	(0)	(0)
Dividendes distribués	-	-	-	-	(0)	(0)	(8)	(9)
Paielements fondés en action	-	-	-	-	43	43	-	43
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(35)	(35)	-	(35)
Variations de périmètre	-	-	-	-	94	94	49	143
Autres variations	-	-	-	-	(36)	(36)	13	(24)
Transactions avec les actionnaires	1 175 526	4	0	-	63	66	53	119
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	402	402	25	426
Autres éléments du résultat global	-	-	-	95	223	319	6	325
Résultat global	-	-	-	95	625	720	31	751
Solde au 31 décembre 2022	263 031 794	789	1 675	(133)	2 728	5 059	397	5 456

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Ecart de conversion	Réserves consolidées	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Solde au 1er janvier 2023	263 031 794	789	1 675	(133)	2 728	5 059	397	5 456
Augmentation de capital	1 898 784	6	(4)	-	(2)	-	0	0
Rachat d'actions	(12 641 226)	(38)	(362)	-	(2)	(401)	-	(401)
Dividendes distribués	-	-	-	-	(277)	(277)	(16)	(293)
Paielements fondés en action	-	-	-	-	38	38	-	38
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(43)	(43)	-	(43)
Variations de périmètre	-	-	-	-	(7)	(7)	(10)	(18)
Autres variations	-	-	-	-	(63)	(63)	(4)	(67)
Transactions avec les actionnaires	(10 742 442)	(32)	(366)	-	(355)	(753)	(30)	(783)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	633	633	17	650
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(38)	31	(7)	(4)	(12)
Résultat global	-	-	-	(38)	663	625	13	638
Solde au 31 décembre 2023	252 289 352	757	1 309	(171)	3 036	4 931	380	5 311

Notes annexes aux comptes consolidés

Note 1. Base de préparation	9
Note 2. Faits marquants de l'exercice	14
Note 3. Structure du Groupe.....	16
Note 4. Données opérationnelles courantes	24
Note 5. Charges et avantages au personnel	33
Note 6. Participations mises en équivalence	41
Note 7. Données opérationnelles non courantes	44
Note 8. Immobilisations incorporelles et corporelles.....	45
Note 9. Contrats de location.....	54
Note 10. Provisions	58
Note 11. Financement et instruments financiers.....	59
Note 12. Impôts sur les bénéfices.....	72
Note 13. Capitaux propres et résultat par action.....	75
Note 14. Eléments non comptabilisés	79
Note 15. Autres informations	83

Note 1. Base de préparation

Les comptes consolidés du Groupe Accor pour l'exercice clos au 31 décembre 2023 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 21 février 2024. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 31 mai 2024.

Les comptes consolidés intègrent les comptes d'Accor SA (« la Société ») et de ses filiales (désignées ensemble comme « le Groupe ») ainsi que les intérêts du Groupe dans les sociétés mises en équivalence (entreprises associées et co-entreprises).

1.1 Référentiel comptable

Les comptes consolidés sont établis conformément au référentiel IFRS publié par l'International Accounting Standards Board (« IASB ») et tel qu'approuvé par l'Union européenne au 31 décembre 2023. L'ensemble de ces textes est consultable sur le site internet de la Commission européenne (*).

Nouveaux textes appliqués

Au 31 décembre 2023, le Groupe a appliqué les mêmes méthodes comptables et règles d'évaluation que pour les comptes consolidés de l'exercice 2022, à l'exception des évolutions normatives obligatoires au 1^{er} janvier 2023.

IFRS 17 Contrats d'assurance

La norme IFRS 17, d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2023, n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe. Cette nouvelle norme remplace la norme IFRS 4 et s'applique à tous les contrats d'assurance, à savoir les contrats en vertu duquel un émetteur accepte un risque d'assurance significatif d'une autre partie (le titulaire de la police) en convenant d'indemniser le titulaire si un événement futur incertain spécifié affecte de façon défavorable le titulaire de la police.

La norme IFRS 17 concerne les activités de Comura, filiale spécialisée en réassurance, qui couvre notamment les risques dommages et responsabilité civile de la moitié des hôtels du réseau.

Le Groupe a également analysé les contrats de gestion d'hôtels garantissant aux propriétaires une performance définie contractuellement et a conclu que ces contrats ne contiennent pas de composante couverture d'assurance significative. Ces garanties sont donc à analyser au regard des dispositions de la norme IFRS 15 relative à la reconnaissance du revenu.

Les produits des activités de réassurance et les charges découlant de ces contrats s'élèvent à 61 millions d'euros sur 2023.

Amendements de normes

L'application des amendements suivants, obligatoires à compter du 1er janvier 2023, n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe :

- Amendement à IAS 1 *Informations à fournir sur les méthodes comptables*, qui clarifie les informations à communiquer sur les méthodes comptables « significatives », à savoir celles susceptibles d'influencer sur les décisions que prennent les principaux utilisateurs des états financiers.
- Amendement à IAS 8 *Définition d'une estimation comptable*, qui clarifie la définition d'un changement d'estimation comptable, afin de faciliter la distinction avec un changement de méthode comptable qui ne bénéficie pas du même traitement comptable.
- Amendements à IAS 12 *Impôt différé lié aux actifs et passifs résultant d'une même transaction*, qui requièrent la comptabilisation d'impôts différés sur les transactions qui, lors de leur comptabilisation initiale, donnent lieu à des montants identiques de différences temporelles imposables et déductibles (contrats de location et obligations de démantèlement).
- Amendement à IAS 12 *Réforme fiscale Pilier 2* qui permet une exonération temporaire de comptabilisation des impôts différés liés aux règles du Pilier 2. Cet amendement fait suite à la publication de la réforme fiscale élaborée par l'OCDE visant notamment à établir un taux d'imposition minimum de 15% dans chaque juridiction où le Groupe est implanté.

Le Groupe a mis en œuvre un projet afin d'identifier les impacts de cette nouvelle réforme fiscale qui entrera en vigueur en France à compter de 2024. Selon une première analyse basée sur les données du « CbCR » (« Country by Country Reporting ») 2022, les taux d'imposition effectifs seraient supérieurs à 15% dans la plupart des juridictions dans lesquelles le Groupe opère. Le Groupe a identifié une quinzaine de pays potentiellement impactés par l'introduction de Pilier 2. Toutefois, la réorganisation interne mise en place depuis janvier 2023 est susceptible de modifier cette première liste. Le Groupe poursuit ses travaux afin d'affiner le chiffrage et les impacts de cette réforme.

Futures normes, amendements de normes et interprétations

Le Groupe n'a pas appliqué de normes, amendements de normes ou interprétations applicables par anticipation à compter du 1^{er} janvier 2023, qu'ils soient ou non adoptés par l'Union Européenne.

L'amendement IAS 1 *Classement des passifs en courant ou non courant* n'a pas encore été adopté par l'Union Européenne. Ce texte précise que le classement en tant que passif courant ou non courant doit être fondé sur les droits existants à la clôture de différer le règlement du passif pour au moins douze mois après la date de clôture.

1.2 Méthode de conversion des éléments en devises

Les comptes consolidés sont établis en euros, monnaie fonctionnelle de la Société.

Etats financiers libellés en devises

Les états financiers des sociétés consolidées du Groupe sont préparés dans leur monnaie fonctionnelle, c'est-à-dire la monnaie de l'environnement économique dans lequel elles opèrent (généralement, la monnaie locale). Les états financiers des sociétés dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euros comme suit :

- Les actifs et passifs sont convertis au taux de clôture de l'exercice,
- Les postes du compte de résultat sont convertis au cours moyen de l'exercice, tant que celui-ci n'est pas remis en cause par des évolutions significatives des cours, et
- Les gains et pertes latents en résultant sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global sur la ligne « Ecarts de conversion ». Ils sont reclassés en résultat lors de la sortie totale ou partielle de l'entité (perte de contrôle, perte de contrôle conjoint ou perte d'influence notable).

Opérations en devises

Les transactions réalisées par une société dans une devise autre que sa monnaie fonctionnelle sont converties au cours de change en vigueur à la date d'opération. A la date de clôture, les créances et les dettes correspondantes sont converties sur la base du cours de change en vigueur à cette date (cours de clôture). Les gains ou pertes de change latents qui en résultent sont comptabilisés en résultat financier.

1.3 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés 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 l'exercice, et les notes fournies en annexes. 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. Les éléments nécessitant des estimations présentant un caractère significatif ou un degré de jugement important sont principalement :

- Les durées d'utilité des actifs corporels et incorporels,
- L'évaluation à la juste valeur des éléments du prix d'acquisition et des actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises,
- 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'estimation de la durée des contrats de location et l'évaluation de la dette de loyers,
- L'évaluation des contreparties variables issues des contrats conclus avec les propriétaires hôteliers,
- L'évaluation des avantages octroyés aux clients dans le cadre du programme de fidélité qui expireront sans être exercés,
- Les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite et les plans fondés en actions,
- L'évaluation des perspectives de profits futurs disponibles pour l'utilisation des impôts différés actifs,
- L'évaluation à la juste valeur des actifs financiers, et
- L'évaluation des provisions.

1.4 Risque climatique

Accor estime que le changement climatique pourrait avoir des impacts physiques à horizon 2030-2050, notamment dans les scénarios extrêmes (augmentation des températures de 4°C). Certains hôtels pourraient être menacés par les inondations liées à la montée des eaux ou de fortes vagues de chaleur, entraînant une augmentation des coûts d'investissements et d'opérations.

Compte tenu de son modèle d'affaires « Asset light », le Groupe détient peu d'actifs hôteliers situés dans des zones à risque, et dont la valeur comptable pourrait être significativement affectée par les effets du changement climatique. En outre, Accor a recensé les contrats reconnus en immobilisations incorporelles dont les hôtels gérés sont situés dans des zones potentiellement exposées à des risques climatiques à horizon 2030-2050, dans un scénario à +4°C. Les analyses menées par le Groupe concluent à un risque non significatif sur le total des actifs immobilisés.

Le Groupe étudie les risques et opportunités liés au changement climatique qui pourraient affecter son activité. Les voyages d'affaires, particulièrement internationaux, pourraient être affectés négativement sur le moyen terme ; les entreprises engagées sur une trajectoire de réduction des émissions de carbone pouvant être amenées à diminuer les déplacements professionnels de leurs collaborateurs. Dans le même temps, le changement de paradigme va également créer de nombreuses opportunités de revenus dans le voyage de loisirs à courte distance et pour les hôtels à faible émission de carbone, plus compétitifs, en ligne avec les objectifs du Groupe.

Les conséquences du changement climatique sur l'activité du Groupe dépendent de nombreux facteurs externes (voyages d'affaires, trafic aérien, choix de consommation...) et des plans d'adaptation mis en œuvre, et demeurent ainsi difficiles à appréhender, notamment sur un horizon au-delà de 2030. Pour son plan d'affaires à cinq ans utilisé pour les tests de dépréciation des actifs non courants, le Groupe a retenu des hypothèses cohérentes avec les tendances macroéconomiques issues d'études de marché indépendantes qui intègrent une réduction des voyages internationaux à moyen terme. De plus, Accor a réalisé des analyses de sensibilité sur le taux de croissance à l'infini, présentées en note 8.3.

Par ailleurs, le Groupe accélère sa transition vers une croissance plus durable pour contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici 2050. En accord avec cette stratégie, le Groupe a émis, en novembre 2021, une dette obligataire indexée sur ses objectifs de développement durable (« Sustainability-Linked Bond »). Le coupon de la dette est indexé sur les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe et des hôtels de son réseau (voir Note 11.3.2). Au 31 décembre 2023, Accor a considéré que ces objectifs seraient respectés dans la détermination du taux d'intérêt effectif de la dette obligataire. En outre, dans l'élaboration de son plan d'affaires, le Groupe a estimé qu'il ne supporterait pas les coûts additionnels liés à l'atteinte des objectifs fixés aux hôtels de son réseau.

En octobre 2023, Accor a mis en place une nouvelle ligne de crédit non tirée qui est indexée sur trois critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (« ESG »), dont l'un correspond aux objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe et des hôtels de son réseau (voir Note 11.3.2).

Enfin, depuis 2022 le Groupe introduit des critères environnementaux dans les éléments de rémunération variable de ses dirigeants et de certains de ses salariés. Sur les exercices 2022 et 2023, le Groupe a mis en place des plans d'actions de performance les critères de performance comportent des objectifs de réduction d'empreinte carbone à fin 2024. L'atteinte de ces critères a été prise en compte pour l'évaluation de la charge afférente à ces plans (voir Note 5).

Sur la base de ces éléments, les jugements et estimations retenus par la Direction au titre des conséquences du changement climatique et de la transition vers une économie décarbonée n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés clos le 31 décembre 2023.

Note 2. Faits marquants de l'exercice

2.1 Nouvelle accélération de l'activité

Activités du Groupe

L'année 2023 a été marquée par la poursuite de la croissance des performances opérationnelles et financières du Groupe, après une année 2022 caractérisée par la reprise de l'activité post-crise sanitaire Covid-19. La performance des hôtels du réseau dépasse désormais significativement celle enregistrée en 2019 dans toutes les zones géographiques et tous les segments, tirée notamment par la hausse des prix.

L'Europe, qui a connu une sortie de crise graduelle au cours du premier trimestre 2022, a bénéficié début 2023 du retour des flux internationaux entraînant une occupation proche des niveaux d'avant crise, conjuguée à des prix plus élevés qu'en 2019. L'Asie, après un redémarrage tardif de son activité fin 2022, a bénéficié d'une croissance soutenue grâce au dynamisme des prix combiné à une nette amélioration de l'occupation.

Le « RevPAR » (revenu par chambre disponible) des hôtels du réseau ressort ainsi en croissance de 23% par rapport à 2022. Le taux d'occupation s'établit à 66%.

Le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 5 056 millions d'euros en 2023, contre 4 224 millions d'euros en 2022 (voir Note 4.1). Il dépasse significativement le chiffre d'affaires de 4 049 millions d'euros de 2019, qui avait été retenu par le Groupe comme une période de référence dans le contexte de la crise sanitaire Covid-19.

Gestion de la liquidité

Au 31 décembre 2023, Accor dispose d'une structure financière solide, avec une position nette de trésorerie et équivalents de trésorerie de 1 279 millions d'euros.

En octobre 2023, le Groupe a refinancé sa dette hybride de 500 millions d'euros émise en janvier 2019 (voir Note 13.1.3). En décembre 2023, Accor a conclu un accord avec un consortium de 13 banques pour la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit de 1 milliard d'euros. Cette nouvelle ligne de crédit à cinq ans est assortie de deux options d'extension d'un an, exerçables en 2024 et 2025, et remplace la ligne de crédit non tirée de 1,2 milliard d'euros conclue en juin 2018.

Les notations de crédit long terme du Groupe ont été révisées favorablement au cours de l'année par Standard & Poor's et Fitch Rating (voir Note 11.3.3).

2.2 Evolution de l'organisation du Groupe

Dans un contexte d'accélération de son activité, le Groupe a fait évoluer son organisation afin de répondre de façon plus performante, et mieux adaptée, aux attentes et besoins spécifiques de ses clients et faire face aux enjeux liés à la transformation de ses marchés. Accor a pour ambition de spécialiser ses équipes, simplifier et industrialiser ses processus opérationnels dans le but d'accélérer sa croissance.

Cette évolution s'est traduite par la mise en place, au 1er janvier 2023, de deux divisions autonomes, aux expertises, aux ambitions et aux objectifs clairement identifiés :

- La division « Premium, Milieu de Gamme et Economie », organisée par zone géographique, qui regroupe notamment les marques Ibis, Novotel, Mercure, Swissôtel, Mövenpick et Pullman,
- La division « Luxe & Lifestyle », organisée par marque, qui regroupe la collection de marques de Luxe du Groupe telles que Fairmont, Orient Express, Raffles, Sofitel, MGallery et Emblems ainsi que son activité Lifestyle portée par Ennismore.

Cette nouvelle organisation a conduit le Groupe à refondre son reporting interne et, par conséquent, à revoir l'identification de ses segments opérationnels (voir Note 4) et la composition de ses groupes d'unités génératrices de trésorerie (voir Note 8.3).

2.3 Autres faits marquants

Les autres faits marquants de l'exercice sont :

- La prise de contrôle du groupe Momense (Note 3.1.1),
- La cession de la SCI Sequana qui porte le siège social du Groupe (Note 3.1.2),
- La restructuration de la participation du Groupe dans REEF Technology Inc. (Note 3.1.3),
- La cession de la participation du Groupe dans Risma, premier opérateur hôtelier coté au Maroc (Note 3.1.3),
- La liquidation du SPAC (« Special Purpose Acquisition Company ») Accor Acquisition Company (AAC) (Note 3.1.4),
- La cession de la tranche résiduelle des titres H World Group Ltd (auparavant Huazhu Group Ltd) (Note 3.1.4),
- Le refinancement de la dette hybride perpétuelle de 500 millions d'euros émise en 2019 (Note 13.1.3), et
- L'exécution d'un programme de rachat d'actions pour un montant de 400 millions d'euros (Note 13.1.4).

Note 3. Structure du Groupe

3.1 Evolution du périmètre de consolidation

La liste des principales sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe au 31 décembre 2023 figure en Note 15.3.

Principes comptables

Principes de consolidation

Intégration globale des filiales

La méthode de l'intégration globale est appliquée pour consolider les états financiers des entités sur lesquelles le Groupe exerce, directement ou indirectement, un contrôle exclusif. Le contrôle s'apprécie par une exposition du Groupe aux rendements de l'entité et à la possibilité d'influer sur ces rendements, en raison du pouvoir exercé sur l'entité. Dans le secteur hôtelier, l'appréciation du pouvoir repose sur la capacité à prendre toutes les décisions opérationnelles, financières et stratégiques en matière de gestion. Cela se traduit par la capacité de nommer les dirigeants et de décider du plan d'affaires. Ainsi, Accor ne contrôle pas les hôtels gérés au travers de contrats de gestion. Le Groupe est chargé d'agir pour le compte, et au bénéfice, du propriétaire et exerce un rôle de mandataire.

Toutes les transactions entre les sociétés consolidées sont éliminées, de même que les résultats internes au Groupe (plus-values, dividendes...). Les résultats des filiales acquises sont consolidés à compter de la date à laquelle le contrôle est exercé.

Mise en équivalence des entreprises associées et co-entreprises

La méthode de la mise en équivalence est appliquée aux entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) ainsi qu'à celles sur lesquelles il exerce un contrôle conjoint, lorsqu'il dispose uniquement de droits sur l'actif net (co-entreprises).

L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles d'une entité, sans toutefois contrôler ou en contrôlant conjointement ces politiques. L'influence notable est présumée exister lorsque plus de 20% des droits de vote sont détenus. Dans le cadre de son développement à l'étranger, Accor peut choisir de prendre une participation minoritaire dans une société locale ayant pour objet le développement de projets hôteliers. Ces prises de participations peuvent être assorties d'un engagement pris par la société de confier à Accor la gestion des hôtels détenus. Le Groupe détient généralement un siège à l'organe de direction de la société, lui permettant de participer aux prises de décisions.

Le contrôle conjoint correspond à un partage contractuel du pouvoir entre deux ou plusieurs partenaires. Un consentement unanime des parties est requis pour toutes les décisions concernant les activités pertinentes.

Les participations mises en équivalence sont comptabilisées selon les principes décrits en Note 6.

Autres participations

Lorsque le Groupe n'exerce pas de contrôle, de contrôle conjoint ou d'influence notable sur les décisions opérationnelles et financières des sociétés dont il détient des titres, ceux-ci sont comptabilisés conformément aux principes applicables aux actifs financiers évalués à la juste valeur, décrits en Note 11.2. Ils sont présentés en « Actifs financiers non courants » dans l'état de la situation financière.

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition.

Le prix d'acquisition correspond à la juste valeur, à la date d'acquisition, des éléments de rémunération remis au vendeur en échange du contrôle de l'acquise, y compris tout ajustement de prix. Un écart d'acquisition est reconnu dans l'état de la situation financière au titre de la différence entre :

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

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

Pour chaque prise de contrôle impliquant une prise de participation inférieure à 100%, la fraction d'intérêts non acquise, correspondant aux intérêts minoritaires, est évaluée :

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

A la date d'acquisition, le Groupe procède à l'identification et à l'évaluation à la juste valeur des actifs acquis et des passifs assumés. Il dispose d'une période de 12 mois, à compter de la date de prise de contrôle, pour finaliser la comptabilisation du regroupement d'entreprises.

Les ajustements ou compléments de prix éventuels sont inclus dans le prix et valorisés à leur juste valeur, dès la date d'acquisition, et ce, quelle que soit leur probabilité de survenance. Durant le délai d'affectation, les ajustements ultérieurs sont comptabilisés en écart d'acquisition lorsqu'ils se rapportent à des faits et circonstances existants à la date d'acquisition ; à défaut et au-delà, ils sont comptabilisés directement en résultat.

Lorsque la prise de contrôle est réalisée par étapes, la participation que le Groupe détenait précédemment est réévaluée à sa juste valeur, à la date de prise de contrôle, en contrepartie du résultat. Le montant des autres éléments du résultat global afférents à la participation antérieure est également recyclé en résultat. Pour la détermination de l'écart d'acquisition, le prix d'acquisition est augmenté de la juste valeur de la participation précédemment détenue.

Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en « Produits et charges non courants » sur la période au cours de laquelle ils sont encourus, à l'exception de ceux liés à l'émission d'instruments de capitaux propres.

Cessions avec perte de contrôle

La perte de contrôle exclusif donne lieu à la décomptabilisation des actifs (y compris l'écart d'acquisition) et des passifs de la filiale ainsi que des intérêts minoritaires à leur valeur comptable et à la constatation d'un résultat de cession en compte de résultat. Lorsque le Groupe maintient un intérêt résiduel dans l'entité cédée, les titres conservés sont revalorisés à leur juste valeur par résultat, qu'il s'agisse d'une participation dans une joint-venture, une entreprise associée ou de titres non consolidés. Il en résulte, à la date de perte de contrôle, la comptabilisation d'un résultat de cession global, constitué du résultat de cession de la quote-part d'intérêt cédée et du résultat de la revalorisation à la juste valeur de la quote-part d'intérêt conservée.

3.1.1 Prise de contrôle de Momense

Le 12 octobre 2023, le Groupe a acquis une tranche complémentaire de 63,38% dans le Groupe Momense (Potel & Chabot) pour un montant de 62 millions d'euros. A l'issue de cette opération, Accor est devenu l'unique actionnaire de Momense qui est intégré au sein de la division Luxe & Lifestyle du Groupe.

Fondé en 1820, Momense dispose d'un savoir-faire incomparable dans l'organisation de réceptions de prestige sur mesure et s'est imposé comme le traiteur des grands événements en France et à l'international au travers de ses deux marques, Potel & Chabot et Saint-Clair. Son offre se déploie autour de trois activités : les réceptions pour les grandes entreprises et la clientèle privée, les grands événements sportifs et culturels et la gestion de lieux de réception d'exception.

Accor bénéficiera pleinement des synergies liées à ce rapprochement et du savoir-faire reconnu de Momense en matière de restauration et d'organisation d'événements haut de gamme.

Cette transaction est qualifiée de regroupement d'entreprise au sens de la norme IFRS 3 *Regroupements d'entreprise* et comptabilisée selon la méthode de l'acquisition. L'écart d'acquisition ressort à 67 millions d'euros sur la base :

- D'un prix d'acquisition de la tranche de 63,38% de 62 millions d'euros,
- De la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue, comptabilisée jusqu'alors par mise en équivalence, de 30 millions d'euros, et dont la revalorisation a généré un profit de 20 millions d'euros en autres produits et charges non courants dans le compte de résultat de l'exercice, et
- D'un actif net acquis de 26 millions d'euros, comprenant principalement des actifs immobilisés corporels et droits d'utilisation (70 millions d'euros), les marques Potel & Chabot et Saint-Clair (20 millions d'euros), un portefeuille client (10 millions d'euros), de la trésorerie (15 millions d'euros) et une dette de loyers (57 millions d'euros).

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

La contribution du groupe Momense, depuis la prise de contrôle, au chiffre d'affaires et au résultat net consolidé du Groupe sont respectivement de 33 millions d'euros et 1 millions d'euros. Cette acquisition a entraîné un décaissement total (net de la trésorerie acquise) de 46 millions d'euros présenté au sein des flux d'investissements dans le tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice.

3.1.2 Cession de la SCI Sequana

Le 22 juin 2023, le Groupe a cédé 99% des titres de la SCI Sequana, qui détient l'immeuble de son siège situé à Issy-les-Moulineaux, et la dette associée au groupe Valesco (The Valesco Group). La transaction a été négociée sur la base d'une valeur de l'immeuble de 460 millions d'euros. Préalablement à cette cession, la SCI Sequana a procédé à un remboursement partiel de sa dette bancaire de 25 millions d'euros afin de la ramener à 250 millions d'euros.

Cette cession s'accompagne d'un engagement du Groupe de prendre à bail le bâtiment sur une durée ferme de 12 ans pour un loyer annuel initial de 22 millions d'euros. Accor a également accordé au groupe Valesco un prêt subordonné de 100 millions d'euros remboursable au plus tard le 25 avril 2027. Compte tenu de la clause de « step-up » prévue au contrat en cas de non-remboursement avant fin juin 2024, le Groupe s'attend à un remboursement dans les 12 mois.

Le Groupe a appliqué, à la cession des titres de la SCI suivie de la reprise à bail du bâtiment, les dispositions de la norme IFRS 16 *Contrats de location* relatives aux opérations de cession-bail qui limitent la constatation de la plus-value de cession aux droits transférés à l'acheteur-bailleur.

Cette transaction s'est traduite notamment par :

- La décomptabilisation des actifs et passifs destinés à être cédés (voir Note 3.2),
- La comptabilisation d'un droit d'utilisation pour 188 millions d'euros et d'une dette de loyers de 211 millions d'euros, et
- La constatation d'une plus-value de cession nette de frais de 45 millions d'euros, présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat de l'exercice.

Dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, cette opération a entraîné un encaissement de 106 millions d'euros au titre de la cession de la filiale, présenté au sein des flux d'investissement, et un décaissement de 25 millions d'euros au titre du remboursement anticipé de la dette bancaire, présenté au sein des flux de financement.

3.1.3 Participation mise en équivalence

Restructuration de la participation dans REEF Technology Inc.

En juin 2022, le Groupe a pris une participation minoritaire de 4,92% dans REEF Technology Inc. (« REEF »), opérateur américain spécialisé dans la gestion de parkings et les services de proximité, notamment des cuisines délocalisées dédiées à la livraison. Cet investissement était comptabilisé en titres de participation non consolidés évalués à la juste valeur par autres éléments du résultat global.

Le 31 mai 2023, le groupe REEF a procédé à une réorganisation interne qui a conduit à la séparation des deux activités du groupe et à la création de deux entités REEF Proximity Aggregator (« Proximity ») et Parking Aggregator (« Parking »). Proximity propose des services de proximité en développant des solutions technologiques et en fournissant des moyens opérationnels afin de transformer des espaces urbains en pôles communautaires mettant en relation des clients avec des marques, biens, services ou expériences. Parking se consacre à la gestion, la location et l'exploitation de parkings commerciaux ou résidentiels.

Dans le cadre de cette réorganisation, Accor a échangé ses titres dans REEF contre une participation de 19,8% dans Proximity et 1,6% de Parking. Accor a également investi 25 millions de dollars (23 millions d'euros) en obligations convertibles émises par REEF Proximity TopCo, filiale de Proximity. Ces obligations ont une échéance de 10 ans et sont convertibles, à la main d'Accor, en actions Proximity à compter de mai 2025. En cas d'exercice, Accor obtiendrait au total 38% des actions et des droits de vote de Proximity.

Cette transaction s'est traduite par:

- La décomptabilisation des titres REEF d'un montant de 74 millions d'euros. Ces derniers ont été revalorisés à la juste valeur préalablement à l'opération d'échange, entraînant la constatation d'une variation négative de 74 millions d'euros en autres éléments du résultat global,
- La comptabilisation de la participation dans Proximity en titres mis en équivalence pour 38 millions de dollars (35 millions d'euros),
- La comptabilisation des obligations convertibles en actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat pour 65 millions de dollars (60 millions d'euros), et
- La comptabilisation des titres Parking en titres de participation non consolidés évalués à la juste valeur par autres éléments du résultat global pour 2 millions de dollars (2 millions d'euros).

Cette opération a entraîné un décaissement de 23 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, présenté au sein des flux d'investissement.

Cession de Risma

Le 3 août 2023, le Groupe a cédé à Mutris, société d'investissement de droit marocain constituée d'investisseurs privés et institutionnels, sa participation de 33% dans le capital de Risma, premier opérateur hôtelier coté au Maroc, au prix de 130 dirhams par action, soit un total de 58 millions d'euros. Le Groupe a également cédé les obligations émises par Risma auxquelles il a souscrit au prix de 8 millions d'euros. Cette opération n'a pas d'incidence sur les accords contractuels entre Accor et Risma qui demeurent inchangés.

Cette transaction s'est traduite par :

- La décomptabilisation des titres et des obligations Risma d'une valeur respective de 45 millions et 9 millions d'euros,
- La constatation d'une plus-value de cession nette de frais de 12 millions d'euros, présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat de la période.

Par ailleurs, à cette même date, Accor a acquis la participation résiduelle de 22% détenue par Risma dans sa filiale Accor Gestion Maroc, société de gestion des hôtels sous marques Accor au Maroc, pour un montant de 174 millions de dirhams (16 millions d'euros) portant ainsi sa participation à 100%.

S'agissant d'une transaction entre actionnaires, l'écart entre le prix d'acquisition des titres (16 millions d'euros) et la quote-part complémentaire de capitaux propres consolidés acquise (3 millions d'euros) a été constaté en réduction des capitaux propres – part Groupe.

Dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, ces opérations ont entraîné un encaissement de 66 millions d'euros présenté au sein des flux d'investissement et un décaissement de (16) millions d'euros présenté en flux de financement.

3.1.4 Autres opérations

Liquidation du SPAC (« Special Purpose Acquisition Company »)

En avril 2021, Accor a créé le véhicule Accor Acquisition Company (AAC), un « Special Purpose Acquisition Company » (SPAC), dont l'objectif était de réaliser une ou plusieurs acquisitions dans des services connexes à l'hôtellerie. Le 1^{er} juin 2021, AAC a été introduit en bourse via l'émission de 30 millions d'unités, comprenant chacune une action et un bon de souscription d'action, à un cours de référence de 10 euros sur le compartiment professionnel du marché réglementé d'Euronext Paris. Le produit de l'offre publique, ayant pour objet de financer une opération d'acquisition, a été placé sur un compte séquestre.

L'investissement total d'Accor dans AAC était de 34 millions d'euros pour 25,1% du capital. Il comprenait 6,8 millions d'actions de préférence non cotées et 2 millions d'actions de marché souscrites dans les mêmes conditions que les investisseurs institutionnels, assorties de 3,5 millions de bons de souscription d'actions exerçables pendant une durée de cinq ans à compter de la réalisation de l'acquisition.

Le 27 avril 2023, constatant qu'aucune acquisition ne serait conclue dans le délai de 24 mois prévu par les statuts, le Conseil d'administration de AAC a décidé de procéder au rachat et à l'annulation des actions de marché par voie de réduction de capital. Le 2 juin 2023, l'intégralité des 27 702 143 actions de marché ont ainsi été rachetées à un prix unitaire de 10 euros, conformément aux statuts et aux termes et conditions des actions de marché. A l'issue de ce rachat, Accor a reçu un remboursement de 20 millions d'euros et est devenu l'actionnaire majoritaire de AAC. Le 27 juin 2023, l'assemblée générale mixte de la société a voté sa dissolution et nommé Accor SA en qualité de liquidateur.

Ces opérations se sont traduites dans les comptes consolidés du Groupe par :

- Une sortie des titres AAC comptabilisés en titres mises en équivalence (voir Note 6)
- Une entrée de trésorerie pour 22 millions d'euros (comprenant la trésorerie acquise)
- La comptabilisation d'une charge de 9 millions d'euros dont :
 - 2 millions d'euros au titre de la quote-part des pertes d'AAC jusqu'au 2 juin 2023, et
 - 7 millions d'euros au titre de la revalorisation à la juste valeur des titres AAC détenus par Accor présentée en produits et charges non courants.

Cession de la tranche résiduelle des titres H World Group Ltd. (auparavant Huazhu Group Ltd)

Fin 2022, le Groupe a pris la décision de céder la totalité de sa participation dans H World Group Ltd. Après avoir cédé une tranche de 1,2% sur le marché entre le 29 novembre et le 31 décembre 2022, le Groupe a exécuté la cession de sa participation résiduelle de 2,1% en janvier 2023 pour un montant de 297 millions de dollars, soit 277 millions d'euros. Conformément aux principes de la norme IFRS 5 *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, ces titres, d'une valeur nette comptable de 264 millions d'euros au 31 décembre 2022, avaient été classés en actifs destinés à être cédés (voir Note 3.2).

La sortie des titres s'est traduite par le reclassement, en réserves Groupe, des variations de juste valeur cumulées de (56) millions d'euros et des écarts de conversion de 15 millions d'euros constatés en autres éléments du résultat global, soit un total de (41) millions d'euros.

À l'issue de ces opérations, Accor ne détient plus aucun titre du capital de H World Group Ltd. Ces opérations contribuent à la stratégie « asset-light » du Groupe et visent à finaliser la création de valeur sur l'investissement initié en 2016. Ainsi, la valeur de cession cumulée depuis 2019 aura atteint 1,2 milliard de dollars (1,1 milliard d'euros) pour un investissement initial de 189 millions de dollars (173 millions d'euros).

Par ailleurs, H World Group Ltd disposait d'une option de vente sur sa participation de 28,1% dans l'activité Luxe et Haut de gamme de Accor en Chine qui est arrivée à expiration en mai 2023. La dette correspondante d'un montant de 62 millions d'euros a été extournée en contrepartie des capitaux propres (voir Note 11).

3.2 Actifs destinés à être cédés et activités non poursuivies

Principes comptables

Lorsque le Groupe s'attend à recouvrer la valeur d'un actif, ou d'un groupe d'actifs, par sa vente plutôt que par son utilisation, il est présenté distinctement en « Actifs destinés à être cédés » dans l'état de la situation financière. Les passifs associés sont présentés en tant que « Passifs associés à des actifs destinés à être cédés ». Un tel classement est appliqué lorsque les critères suivants sont remplis :

- La vente est considérée comme hautement probable dans un horizon raisonnable,
- Un plan de vente de l'actif (ou du groupe d'actifs) a été initié par le management, à un niveau approprié,
- L'actif (ou le groupe d'actifs) doit être disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel.

Les actifs et passifs destinés à être cédés sont évalués globalement au montant le plus faible de leur valeur nette comptable et de leur prix de cession, diminué des frais liés à la vente. Après leur classement en actifs destinés à être cédés, les actifs immobilisés ne font plus l'objet d'un amortissement.

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

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

Le résultat ainsi que la plus ou moins-value de cession de ces activités sont présentés, nets d'impôts, sur une ligne distincte du compte de résultat, avec retraitement de l'exercice précédent présenté en comparatif. Les flux de trésorerie nets attribuables à ces activités sont présentés distinctement dans le tableau des flux de trésorerie.

Au 31 décembre 2023, les actifs et passifs destinés à être cédés se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2022		Déc. 2023	
	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Accor Vacation Club	-	-	29	13
SCI Sequana	422	276	-	-
H World Group Ltd	264	-	-	-
Autres	1	-	24	-
Total	687	276	53	13

Le 30 janvier 2024, Accor a signé un accord avec Travel + Leisure afin de céder son activité de « timeshare » en Australie, Nouvelle-Zélande et Indonésie, Accor Vacation Club, sur la base d'une valeur d'entreprise de 78 millions de dollars australiens (soit 48 millions d'euros). Cet accord prévoit également la mise en place d'un contrat de franchise exclusif pour le développement futur par Travel + Leisure de nouvelles multipropriétés à temps partagé sous marques Accor en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient, en Afrique et en Turquie. Cette opération s'inscrit dans le cadre de la poursuite de la stratégie « Asset light » du Groupe et devrait être finalisée d'ici la fin du 1^{er} trimestre 2024.

Au 31 décembre 2023, conformément aux principes de la norme IFRS 5 *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, les actifs et passifs de l'activité Accor Vacation Club ont été classés en actifs destinés à être cédés. 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.

Les autres éléments classés en actifs destinés à être cédés pour 24 millions d'euros au 31 décembre 2023 correspondent à des titres mis équivalence pour lesquels le Groupe a engagé un projet de cession.

Par ailleurs, comme indiqué ci-avant, les actifs et passifs de la SCI Sequana et les titres H World Group Ltd ont été cédés sur l'exercice (Voir Notes 3.1.2 et 3.1.4).

3.2.2 Activités non poursuivies

Sur l'exercice 2023, le résultat net des activités non poursuivies s'élève à 10 millions d'euros. Il correspond à une reprise de provision nette des coûts encourus (et après impôts différés) sur les actifs d'AccorInvest au titre des garanties données dans le cadre de la cession de la société en juin 2018.

Sur la période comparative, le résultat net des activités non poursuivies de 43 millions d'euros correspondait à des reprises nettes de provisions au titre de ces mêmes garanties, dont une reprise à hauteur de 30 millions d'euros sur les risques liés aux actifs et la reprise de la provision sur les risques fiscaux pour un montant de 14 millions d'euros (net de l'indemnisation versée à AccorInvest).

Note 4. Données opérationnelles courantes

Note 4.1 Information sectorielle

Principes comptables

Conformément à la norme IFRS 8 *Secteurs opérationnels*, l'information sectorielle, présentée ci-après, est fondée sur le reporting interne du Groupe utilisé par le Comité exécutif (défini comme le principal décideur opérationnel) pour évaluer la performance opérationnelle et mettre en œuvre l'allocation des ressources.

Le Groupe a fait évoluer son organisation afin de tirer parti de la transformation opérée ces dernières années. Accor ambitionne de conforter ses positions de leadership, renforcer ses savoir-faire, accélérer sa croissance et continuer à améliorer sa rentabilité.

Depuis le 1^{er} janvier 2023, l'organisation du Groupe est structurée autour de deux divisions dédiées, aux expertises différenciées, afin de renforcer l'excellence de chacune de ses marques et d'en améliorer les performances opérationnelles et financières :

- « **Premium, Milieu de Gamme et Economie (Premium, Mid. & Eco.)** », pôle regroupant notamment les marques ibis, Novotel, Mercure, Swissôtel, Mövenpick et Pullman, soit 5 052 hôtels (703 285 chambres) dans le monde et plus de 1 000 projets en développement (171 000 chambres). Ce pôle détient des positions de leadership en Europe, en Amérique Latine, en Asie Pacifique et au Moyen-Orient. Il concentre sa stratégie sur l'accélération de son développement, en particulier au travers de la franchise, le rajeunissement de ses marques et l'industrialisation de son modèle opérationnel. Premium, Mid. & Eco est organisé autour de quatre régions :
 - Europe et Afrique du Nord (ENA),
 - Moyen-Orient, Asie-Pacifique (MEA APAC),
 - Amériques,
 - Chine.
- « **Luxe & Lifestyle** », pôle rassemblant la collection des marques de luxe du Groupe et son activité Lifestyle, portée par Ennismore, avec un portefeuille de 532 hôtels (118 233 chambres) dans le monde et plus de 250 projets en développement (53 000 chambres). Ce pôle s'attache à renforcer l'identité de ses marques emblématiques, sélectionner les meilleurs emplacements et offrir des expériences uniques et innovantes. Luxe & Lifestyle est organisé par marque autour de 4 piliers :
 - Raffles & Orient Express,
 - Fairmont,
 - Sofitel, MGallery & Emblems,
 - Ennismore.

Ces deux divisions sont soutenues par une plateforme globale partagée qui fournit son expertise et ses services aux deux divisions, notamment en matière de digital, de technologie et de référencement de fournisseurs.

Le Comité de direction est chargé d'assurer la cohérence et l'alignement entre les deux divisions, tant au niveau des orientations stratégiques que des leviers de performance transverses.

Cette nouvelle organisation a conduit le Groupe à refondre son reporting interne revu par le Comité de direction (principal décideur opérationnel) et, par conséquent, à revoir l'identification de ses segments opérationnels. Le Groupe a identifié deux segments : la division « Premium, Milieu de Gamme et Economie » et la division « Luxe & Lifestyle ». Les décisions stratégiques sont prises et les allocations de ressources déterminées sur la base de ce reporting interne.

Pour chacune des deux divisions, le reporting interne présente des informations plus granulaires par typologie de revenus :

- « **Management & Franchise** » – L'activité de gestion et de franchise d'hôtels repose sur la perception de redevances auprès des propriétaires hôteliers. Elle comprend également les commissions perçues sur les achats centralisés.
- « **Service aux Propriétaires** » qui regroupe l'ensemble des services rendus en matière de vente, marketing, distribution et programme de fidélité ainsi que les services partagés et les refacturations de coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers.
- « **Actifs Hôteliers et Autres** » qui comprend les activités ne faisant pas partie du cœur de métier d'opérateur hôtelier du Groupe :
 - Actifs hôteliers – Il s'agit de l'activité de propriétaire exploitant, quel que soit le mode de détention des hôtels (en propriété et en location), comprenant la vente de prestations d'hébergement et de restauration aux clients ainsi que la gestion du portefeuille d'actifs.
 - Autres activités – Elles comprennent :
 - L'activité de restauration haut de gamme et de gestion d'événements réalisée par Paris Society, acquis en 2022,
 - L'activité d'organisation de réceptions de prestige et traiteur de grands événements réalisée par Momense (Potel & Chabot), acquis en 2023,
 - Les activités Accor Vacation Club (activité de timeshare) et Strata (activité de distribution de chambres et de gestion de parties communes d'hôtels) exercées en Asie Pacifique ainsi que
 - Les autres activités développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe (Services digitaux, Location de résidences privées de luxe, Services de conciergerie et Exploitation de salle de spectacles avec le Lido).

L'information sectorielle comparative présentée au titre de l'exercice de 2022 a été retraitée afin de refléter la nouvelle organisation du Groupe.

4.1.1 Chiffre d'affaires détaillé

(en millions d'euros)	2022	2023
Management & Franchise	695	854
Services aux propriétaires	965	1 076
Actifs Hôteliers & Autres	970	1 030
Premium, Mid. & Eco.	2 629	2 960
Management & Franchise	357	446
Services aux propriétaires	1 178	1 359
Actifs Hôteliers & Autres	114	371
Luxe & Lifestyle	1 649	2 175
Holding & Intercos	(54)	(79)
Chiffre d'affaires	4 224	5 056

Le chiffre d'affaires « Services aux propriétaires » comprend les refacturations de coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers pour un montant de 1 239 millions d'euros en 2023 (contre 1 273 millions en 2022), principalement sur les propriétés Luxe en Amérique du Nord. En 2022, ce poste comprenait des montants significatifs de refacturation des coûts encourus dans le cadre de la gestion de résidences hôtelières pour la Coupe du Monde de football au Qatar en novembre et décembre 2022.

Sur l'exercice 2023, le chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 1 027 millions d'euros (contre 627 millions en 2022). Cette augmentation s'explique par l'amélioration de l'activité combinée à l'effet année pleine de la contribution de Paris Society acquis fin 2022 et à l'acquisition de Momense en octobre 2023.

Le chiffre d'affaires Management & Franchise se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2023
ENA	427	512
MEA APAC	212	270
Amériques	56	71
Premium, Mid. & Eco.	695	854
Luxe	261	326
Lifestyle	97	120
Luxe & Lifestyle	357	446
Chiffre d'affaires M&F	1 052	1 300

4.1.2 Excédent Brut d'Exploitation détaillé

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2023
Management & Franchise	513	611
Services aux propriétaires	(60)	24
Actifs Hôteliers & Autres	140	115
Premium, Mid. & Eco.	593	750
Management & Franchise	224	298
Services aux propriétaires	(16)	25
Actifs Hôteliers & Autres	(3)	30
Luxe & Lifestyle	205	354
Holding & Intercos	(123)	(101)
Excédent Brut d'Exploitation Courant	675	1 003

4.2 Chiffre d'affaires

Principes comptables

Le chiffre d'affaires correspond à la valeur des biens et services vendus par le Groupe dans le cadre normal de son activité. Les revenus proviennent principalement des contrats de gestion et de franchise conclus avec des propriétaires hôteliers, ainsi que par des recettes des hôtels détenus en propre ou exploités en contrat de location. Le chiffre d'affaires est présenté net de taxes sur chiffres d'affaires, taxes de séjour et autres taxes que le Groupe collecte pour le compte des administrations fiscales locales.

Service de gestion hôtelière et franchise

Conformément à son modèle d'affaires « Asset light », le Groupe offre aux propriétaires le droit d'exploiter leurs hôtels sous l'une des marques de son réseau (contrats de franchise) et peut également se voir confier la gestion des hôtels pour leur compte (contrats de gestion).

- Redevances de marque

Ces redevances sont facturées aux propriétaires hôteliers au titre de l'usage des marques du Groupe qui leur est concédé. Elles sont généralement assises sur le chiffre d'affaires « Hébergement » de l'hôtel. Le Groupe applique les dispositions relatives aux licences de propriété intellectuelle permettant de comptabiliser les redevances de marque au rythme du revenu reconnu par l'hôtel.

- Redevances de gestion

Les redevances facturées au titre de la gestion des hôtels intègrent généralement une redevance de base, assise sur le revenu de l'hôtel, et une redevance variable, assise sur sa profitabilité.

Le Groupe peut être amené à garantir aux propriétaires hôteliers une performance définie contractuellement, en général pendant les premières années d'exploitation. Ces contreparties variables sont estimées suivant la méthode du montant le plus probable sur la base de l'information raisonnablement disponible, et sont comptabilisés en réduction du chiffre d'affaires. Lors de chaque arrêté, le Groupe procède à une réévaluation de ces estimations afin de s'assurer que le montant reconnu en chiffres d'affaires correspond à un montant hautement probable.

Des droits d'entrée (« key money ») peuvent être versés aux propriétaires d'hôtels dans le cadre de la signature d'un contrat de gestion. Ils constituent des remises octroyées aux clients qui sont reconnues en réduction du chiffre d'affaires sur la durée du contrat.

Services aux propriétaires

Les services aux propriétaires correspondent aux revenus de la division Ventes, Marketing, Distribution et Fidélité (SMDL), et des autres services fournis tels que les services informatiques et technologiques, les services partagés, ainsi qu'au remboursement des coûts encourus dans le cadre de la gestion des hôtels.

- Redevance de vente, marketing et distribution

Ces redevances couvrent les services de commercialisation de chambres d'hôtels, l'accès au service mondial de distribution et réservation du Groupe (TARS), ainsi que des actions de visibilité et de développement de la clientèle. Elles sont calculées sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires « Hébergement » ou du chiffre d'affaires total de l'hôtel. Ces prestations de services constituent des obligations de performance distinctes qui sont satisfaites en continu, au fur et à mesure que les services sont rendus.

▪ Programme de fidélité

Accor administre le programme de fidélité pour le compte des hôtels du Groupe. Ce service est une obligation de performance distincte qui consiste en la gestion et la promotion du programme. Les redevances au titre du programme de fidélité facturées aux propriétaires d'hôtels sont différées et reconnues en chiffre d'affaires lorsque les points de fidélité et autres avantages sont utilisés par les membres. Le montant de chiffre d'affaires reconnu lors de l'utilisation des points « rewards » tient compte de l'estimation des points qui expireront sans être utilisés par les membres. Accor estime les points non utilisés sur la base de données historiques et des perspectives attendues d'utilisation par les membres. La détermination des points non utilisés requiert l'exercice du jugement, et Accor a recours à des actuaires tiers pour l'estimation du taux effectif d'utilisation. Les changements apportés aux hypothèses portant sur le taux d'utilisation sont comptabilisés sur l'exercice où le changement intervient.

Le Groupe agit en tant qu'agent pour le compte des propriétaires dans la mesure où il est responsable de la gestion du programme et ne fournit pas directement le service d'hébergement qui est rendu aux membres en échange des points. Par conséquent, le chiffre d'affaires est présenté sur une base nette, c'est-à-dire après déduction du coût de remboursement de la chambre à l'hôtel qui réalise la prestation.

▪ Refacturation des coûts engagés

Accor a le droit contractuel de refacturer certains coûts engagés pour le compte des propriétaires des hôtels. Ces coûts concernent principalement des charges de personnel et autres frais accessoires encourus lorsque Accor est l'employeur du personnel des hôtels.

Comme Accor dispose généralement de toute latitude pour mener à bien le service de gestion des effectifs de l'hôtel, Accor agit en tant que principal. La refacturation des coûts est donc constatée en chiffre d'affaires pour le montant des coûts engagés au fur et à mesure qu'ils sont encourus. Les coûts de personnel encourus pour le compte des propriétaires sont comptabilisés en « salaires et charges sociales refacturés aux propriétaires » au sein des charges d'exploitation.

Chiffre d'affaires hôtelier

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

Pour la plupart des contrats, Accor considère que le montant facturé aux clients correspond directement à la valeur du service rendu. Par conséquent, le Groupe applique la mesure de simplification permettant de comptabiliser le revenu pour le montant qu'il est en droit de facturer.

La ventilation du chiffre d'affaires est présentée en Note 4.1 ci-avant.

4.3 Charges d'exploitation

(en millions d'euros)	2022	2023
Coûts des marchandises vendues	(82)	(126)
Charges de personnel	(2 097)	(2 376)
Loyers immobiliers variables	(91)	(135)
Loyers mobiliers variables	(14)	(23)
Energie, entretien et maintenance	(63)	(77)
Taxes d'exploitation	(50)	(56)
Autres charges d'exploitation	(1 152)	(1 260)
Charges d'exploitation	(3 549)	(4 053)

L'augmentation des charges d'exploitation sur l'exercice 2023 est principalement liée à l'effet année pleine des activités de Paris Society (acquisition en novembre 2022) et à une hausse des dépenses de marketing et distribution en lien avec la reprise d'activité.

Les charges de loyers immobiliers correspondent principalement à la part variable des loyers des actifs hôteliers exploités sous contrats de location et indexée sur leur performance, essentiellement le Brésil dont la performance opérationnelle s'est nettement améliorée et dans une moindre mesure la Turquie, et des restaurants de Paris Society exploités sous contrats de location ou de concessions.

Les charges de personnel sont présentées en Note 5.2.

4.4 Besoin en Fonds de Roulement

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

(en millions d'euros)	Déc. 2022	Déc. 2023	Variation	Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie	Eléments du tableau des flux de trésorerie
Stocks	19	36	17	15	2
Clients	794	824	29	(1)	30
Autres actifs courants	403	434	30	(9)	40
Actifs courants	1 217	1 293	76	5	71
Fournisseurs	489	515	26	17	10
Autres passifs courants	859	887	28	(5)	33
Passifs courants	1 348	1 402	54	12	42
Besoin en fonds de roulement	(131)	(109)	22	(7)	29

4.4.1 Actifs courants

Principes comptables

Les créances clients sont comptabilisées au coût amorti. Elles font l'objet d'une dépréciation sur la base des pertes de crédit attendues sur leur durée de vie, en application du modèle simplifié de la norme IFRS 9 *Instruments financiers*. Le montant des dépréciations est apprécié sur base individuelle en tenant compte du profil de risque de la contrepartie, des probabilités de défaut historiques et du montant des pertes estimées s'agissant des créances pour lesquelles un évènement de crédit a été identifié.

Les créances clients s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2022	Déc. 2023
Valeurs brutes	945	965
Provisions	(151)	(141)
Créances clients nettes	794	824

L'échéancier des créances clients (hors factures à établir) est présenté en Note 11.3.4.

La décomposition des autres actifs courants est la suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2022	Déc. 2023
TVA à récupérer	110	125
Créances d'impôts et taxes	33	39
Autres débiteurs	229	215
Charges constatées d'avance	41	62
Valeur brute	413	441
Provisions	(10)	(7)
Valeur nette	403	434

4.4.2 Passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2022	Déc. 2023
TVA à payer	104	105
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	241	269
Dettes d'impôts et taxes	140	123
Autres créditeurs	374	389
Autres passifs courants	859	887

4.5 Actifs et passifs sur les contrats conclus avec des clients

Principes comptables

En application de la norme IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients*, le Groupe reconnaît des actifs et passifs sur les contrats clients :

- Les actifs sur contrats représentent un droit conditionnel, pour le Groupe, à recevoir une rémunération au titre de biens ou services déjà transférés aux clients, et dont l'exigibilité est soumise à d'autres conditions que le passage du temps. Ils comprennent principalement les paiements effectués aux propriétaires hôteliers pour sécuriser l'obtention de contrats de gestion et de franchise (« key moneys ») et, les paiements au titre des garanties de performance octroyées à ces derniers. Ces éléments sont reconnus ultérieurement en réduction de chiffre d'affaires sur la durée du contrat.
- Les passifs sur contrat représentent l'obligation, pour le Groupe, de transférer des biens ou des services pour lesquels un paiement a déjà été reçu de la part du client, ou lorsque le droit inconditionnel au paiement est déjà acquis. Il s'agit essentiellement des redevances facturées au titre du programme de fidélité différées dans l'état de la situation financière et reconnues en revenu ultérieurement, lors de l'utilisation des points « rewards » et autres avantages (nettes du montant à reverser aux hôtels et partenaires ayant fourni le service). Ce poste comprend également les droits d'entrée facturés lors de la signature de contrats de franchise et de gestion.

Les actifs et passifs sur contrats clients se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2022	Déc. 2023	Variation	Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie	Eléments du tableau des flux de trésorerie
Key moneys et autres paiements aux propriétaires	339	357	18	0	18
Actifs sur contrats	339	357	18	0	18
Produits constatés d'avance	225	179	(47)	4	(50)
Passifs sur contrats	225	179	(47)	4	(50)
Passifs sur programme de fidélité	239	319	80	(1)	81
Actifs et passifs sur contrats, net	(125)	(140)	(15)	(3)	(12)

Note 5. Charges et avantages au personnel

5.1 Effectifs

Les effectifs du Groupe se décomposent comme suit :

	2022	2023
Effectif moyen	17 334	19 198

Il s'agit de la moyenne arithmétique des effectifs présents dans le Groupe à la fin de chaque mois de l'année civile. Les salariés refacturés aux propriétaires hôteliers, ainsi que les effectifs des sociétés mises en équivalence ne sont pas pris en compte.

L'évolution des effectifs sur 2023 s'explique notamment par l'effet année pleine de l'intégration des effectifs de Paris Society.

5.2 Charges de personnel

Principes comptables

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme tels que les congés payés, congés maladie, primes et participation aux bénéfices, payables dans les douze mois suivant la fin de la période pendant laquelle les salariés ont rendu les services correspondants. Ces avantages sont comptabilisés dans les dettes courantes et enregistrés en charges sur l'exercice lorsque le service est rendu par le salarié.

Les salariés bénéficient également d'avantages à long terme comprenant :

- Des avantages postérieurs à l'emploi, payables après la cessation de l'emploi, qui incluent les indemnités de fin de carrière et les régimes de retraites ;
- D'autres avantages à long terme, pendant l'emploi, tels que les médailles du travail, primes de fidélité et primes d'ancienneté.

Les différents avantages offerts aux salariés dépendent des législations locales et des conventions en vigueur dans chaque pays du Groupe. Les avantages postérieurs à l'emploi s'analysent en deux catégories :

- Régimes à cotisations définies qui ne sont pas porteurs d'engagement futur puisque l'obligation du Groupe est limitée au versement régulier de cotisations à des organismes externes chargés de la gestion des fonds. Les cotisations sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont dues.
- Régimes à prestations définies qui se caractérisent par un engagement du Groupe à garantir un niveau de prestations définies selon une convention. L'obligation du Groupe donne lieu à la comptabilisation d'une provision dans l'état de la situation financière.

Le Groupe octroie également une rémunération long terme en instruments de capitaux propres à ses dirigeants et certains de ses salariés. Ces plans sont comptabilisés selon les modalités décrites en Note 5.4.

Les charges de personnel se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2023
Salaires et charges sociales	(986)	(1 162)
Salaires et charges sociales refacturés aux propriétaires	(1 068)	(1 175)
Paielements en actions	(43)	(38)
Charges de personnel	(2 097)	(2 376)

L'augmentation des salaires et charges sociales sur l'exercice s'explique notamment par l'intégration des activités de Paris Society (effet année pleine) et de Momense, ainsi que par l'incidence de l'inflation.

Les coûts de personnel encourus pour le compte des propriétaires dans le cadre de la gestion hôtelière (et intégralement refacturées à ces derniers) concernent principalement des actifs hôteliers en Amérique du Nord. Leur augmentation sur l'exercice reflète à la fois la stabilisation du niveau d'activité dans cette région et ses augmentations de salaires.

5.3 Engagements de retraite et assimilés

Principes comptables

La provision pour retraite correspond à la valeur actualisée des engagements diminuée, le cas échéant, de la juste valeur des actifs versés dans des fonds affectés à leur financement. Un excédent d'actifs n'est comptabilisé que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs effectivement disponibles pour le Groupe.

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

La charge comptabilisée au compte de résultat comprend :

- Le coût des services rendus dans l'année, le coût des services passés résultant de l'adoption d'un nouveau régime ou de la modification d'un régime existant ainsi que les éventuels effets de réduction de régime ou liquidation de régime, présentés en résultat d'exploitation ; et
- La charge nette d'intérêts sur les obligations et les actifs de couverture présentés en résultat financier.

Les écarts actuariels résultant des différences constatées entre les données réelles et les prévisions, ou suite à des changements d'hypothèses actuarielles, sont comptabilisés dans l'état du résultat global.

En revanche, pour les avantages à long terme, les écarts actuariels sont comptabilisés immédiatement en résultat.

5.3.1 Synthèse des engagements pour retraite et assimilés

(en millions d'euros)	Déc. 2022	Déc. 2023
Régimes de retraite	44	49
Autres avantages long terme	3	3
Engagement pour retraite et autres avantages	47	52
Excédent sur régimes de retraite	2	1
Actif de retraite	2	1
Engagement net	45	51
• dont engagement net pour retraite	42	48
• dont autres engagements	3	3

5.3.2 Description des régimes

Les régimes à prestations définies du Groupe concernent principalement :

- **Régimes de retraite** : les principaux régimes se situent en France (39% de l'engagement), au Royaume-Uni (24%) et au Canada (23%). Les droits aux pensions de retraite sont calculés en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe. Ils sont préfinancés auprès d'organismes extérieurs qui constituent des entités légales séparées. Les droits ne sont pas acquis et le versement se fait sous forme de rentes.
- **Indemnités de fin de carrière** en France : il s'agit d'indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite.
- **Régimes de retraite supplémentaires** en France :
 - Régime à prestations définies, dit « article 39 » (fermé et gelé depuis le 31 décembre 2019) : il s'agit d'une rente viagère, avec possibilité de réversion, versée aux mandataires sociaux et aux cadres dirigeants ayant une rémunération annuelle supérieure à cinq fois le plafond annuel de la sécurité sociale (PASS), sous réserve d'achever leur carrière dans le Groupe.
 - Régime à prestations définies et à droits acquis en application des dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale (en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2021) : il s'agit d'une rente viagère, avec possibilité de réversion sur option, versée aux mandataires sociaux et aux cadres dirigeants ayant une rémunération annuelle supérieure à huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale (PASS).

5.3.3 Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements sont les suivantes :

	Taux d'actualisation		Evolution des salaires	
	Déc. 2022	Déc. 2023	Déc. 2022	Déc. 2023
France	2%(*) - 3,9%	2%(*) - 3,2%	3% - 4%	3% - 4%
Canada	5,0%	4,7%	2,8%	2,8%
Belgique	3,9%	3,2%	3,0%	3,0%
Suisse	2,4%	2,0%	1,5%	1,5%
Royaume-Uni	4,8%	4,5%	n.a	n.a

(*) Taux retenu pour l'un des régimes de retraite supplémentaire gelés

Pour chaque zone géographique concernée, les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux rendements des obligations procurés par les obligations émises par des entreprises de première catégorie, ayant des maturités équivalentes aux régimes. Lorsque le marché obligataire n'est pas suffisamment liquide, le taux d'obligation est déterminé par référence aux obligations d'Etat.

5.3.4 Décomposition et évolution des engagements

Au 31 décembre 2023, la répartition par pays des engagements de retraite est la suivante :

(en millions d'euros)	France	Canada	Belgique	Royaume-Uni	Autres	Total
Valeur actuelle des engagements	64	38	12	38	11	162
Juste valeur des actifs de couverture	(35)	(29)	(8)	(39)	(5)	(116)
Plafond de l'actif	-	2	-	-	-	2
Engagement net pour retraite	29	11	3	(1)	6	48

La variation de l'engagement net au titre des régimes de retraites se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Dette actuarielle	Juste valeur des actifs	Impact plafond d'actif	Net
Au 31 décembre 2022	157	(117)	1	42
Coût des services rendus	5	-	-	5
Charge nette d'intérêts	7	(5)	-	2
Autres éléments	(1)	-	-	(1)
Charge en résultat	11	(5)	-	6
(Gains)/pertes liés aux effets d'expérience	4	-	-	4
(Gains)/pertes liés aux modifications d'hypothèses démographiques	(0)	-	-	(0)
(Gains)/pertes liés aux modifications d'hypothèses financières	2	(2)	-	(1)
Variation du plafond de l'actif (hors intérêts financiers nets)	-	-	0	0
Ecart actuariel	5	(2)	0	4
Versements	(12)	6	-	(7)
Ecart de change et autres	(1)	3	-	2
Au 31 décembre 2023	162	(116)	2	48

5.3.5 Actifs de couverture

Les régimes de retraite du Groupe sont préfinancés via des contrats d'assurance souscrits auprès de compagnies d'assurance ou de fondations. L'ensemble des actifs de couverture est placé dans des fonds communs d'investissement dans chacun des pays concernés.

Au 31 décembre 2023, la décomposition des actifs est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Royaume-Uni	France	Canada	Belgique	Autres	Total
Obligations	-	26	7	-	1	34
Actions	-	5	22	-	1	27
Contrats d'assurance	-	-	-	8	2	10
Liquidité	2	1	0	-	0	3
Immobilier	-	3	-	-	1	4
Autres	37	-	-	-	0	38
Actifs de couverture	39	35	29	8	5	116

Le taux de rendement attendu des actifs de couverture sur le long terme est aligné sur le taux d'actualisation.

5.3.6 Analyse de sensibilité

A fin 2023, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Impact sur engagement
Impact d'une hausse du taux d'actualisation de 0,5 pt	(4)
Impact d'une baisse du taux d'actualisation de 0,5 pt	5

5.3.7 Echancier des flux de trésorerie futurs

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2025	Au-delà	Total
Flux de trésorerie futurs	10	9	80	99

5.4 Paiements fondés sur des actions

Principes comptables

Plans d'attribution d'actions de performance

Le Groupe attribue régulièrement des actions à ses dirigeants et certains de ses salariés, sous condition de performance et de présence. La période d'acquisition est généralement comprise entre deux et quatre ans selon les plans.

La juste valeur de l'avantage accordé aux salariés est déterminée par des experts indépendants par application du modèle « Monte Carlo ». Elle est basée sur le cours de bourse de l'action à la date d'attribution, décoté de la valeur actualisée des dividendes non perçus sur la période d'acquisition des droits et de l'impact des conditions de performance de marché, en fonction de leur probabilité de réalisation. La charge globale du plan est calculée et figée à la date d'attribution du plan.

Les conditions de performance autres que les conditions de marché (condition de présence et conditions liées à des objectifs de performance interne) ne sont pas prises en considération dans l'estimation de la juste valeur. En revanche, elles sont prises en compte dans l'estimation du nombre d'actions dont l'acquisition est attendue. Cette estimation est actualisée à chaque clôture.

Plans d'options de souscription d'actions

Aucun plan de souscription d'actions n'a été mis en place depuis 2013. Les plans mis en place au cours des exercices antérieurs comprennent des plans attribués uniquement sous condition de présence des collaborateurs à l'issue de la période d'acquisition des droits ainsi que des plans assortis de conditions de performance liées au marché en plus de la condition de présence.

Le coût de ces plans correspond à la juste valeur de l'instrument émis, déterminée en utilisant le modèle Black & Scholes, en fonction des caractéristiques du plan et de données de marché (telles que le prix des actions sous-jacentes, la volatilité...). Le Groupe réexamine à chaque clôture le nombre d'options potentiellement exerçables.

Plans d'actionnariat salariés

Dans le cadre de sa politique de motivation des salariés, le Groupe peut offrir à ses salariés la possibilité de souscrire à des actions Accor à des conditions préférentielles, grâce à une augmentation de capital qui leur est réservée. L'avantage octroyé aux salariés correspond à la différence entre le prix de souscription des actions et le cours de l'action à cette date.

Le coût des plans fondés sur des paiements en actions est comptabilisé linéairement sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel, en contrepartie :

- Des capitaux propres pour les plans dénoués en actions ;
- D'une dette vis-à-vis du personnel pour les plans réglés en numéraire, réévaluée à chaque clôture.

Si le plan ne spécifie pas de conditions d'acquisition, la charge est comptabilisée entièrement à la date d'attribution. Les plans en vigueur au 31 décembre 2023 sont tous dénoués en actions. L'effet de dilution des plans en cours d'acquisition est reflété dans le calcul du résultat dilué par action.

Sur l'exercice 2023, la charge constatée au titre des paiements en actions s'élève à 38 millions d'euros.

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2023
Plans attribués en 2019	4	-
Plans attribués en 2020	12	2
Plans attribués en 2021	19	14
Plans attribués en 2022	9	12
Plans attribués en 2023	-	9
Total	43	38

Les mouvements intervenus sur l'exercice sont les suivants :

<i>(en nombre de titres)</i>	2022	2023
Nombre d'actions à l'ouverture	4 664 858	4 820 564
Actions attribuées sur l'exercice	1 473 134	1 696 027
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(141 902)	(195 652)
Actions livrées sur l'exercice	(1 175 526)	(1 898 784)
Nombre d'actions à la clôture	4 820 564	4 422 155

Le 17 mai 2023, le Groupe a octroyé à certains de ses salariés et dirigeants 1 556 152 actions de performance avec une période d'acquisition de trois ans. A cette date, la juste valeur de l'action attribuée s'élève à 27,52 euros, sur la base d'un cours de l'action à 31,55 euros ajusté à la baisse pour tenir compte des dividendes non perçus sur la période d'acquisition des droits et de la probabilité d'atteinte des conditions de marché.

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 :

- Conditions hors marché (pondération de 80%) : niveau d'atteinte de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) (40%) et du Free Cash-Flows récurrent (20%) du Groupe par rapport au budget sur les exercices 2023 à 2025 et des objectifs de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019 à fin 2025 (20%).
- Condition de marché (pondération de 20%) liée à l'évolution du « Total Shareholder Return (TSR) » de l'action Accor au regard de l'évolution d'un indice de référence synthétique composé de groupes hôteliers européens et internationaux.

Le 26 octobre 2023, le Groupe a mis en place un plan d'attribution complémentaire de 139 875 actions sous condition de performance ayant des caractéristiques similaires au plan mis en œuvre en avril, dont la juste valeur est de 25,40 euros.

La juste valeur de ces plans s'élève à 46 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. La charge constatée sur l'exercice au titre de ces nouveaux plans est de 9 millions d'euros.

5.5 Rémunérations des dirigeants

Le Comité exécutif et le Conseil d'administration sont respectivement constitués de vingt-six et treize membres à fin décembre 2023.

Les rémunérations des membres du Comité exécutif sur l'exercice sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2023
Avantages à court terme reçus	24	32
Paielements sur la base d'actions	9	9
Avantages postérieurs à l'emploi	5	5
Indemnités de fin de contrat de travail	4	-
Rémunération globale	42	46

Les membres du Conseil d'administration reçoivent comme seule rémunération des jetons de présence. Le montant octroyé au titre de l'exercice 2023 est de 1 million d'euros.

Note 6. Participations mises en équivalence

Principes comptables

Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans les variations de l'actif net des sociétés mises en équivalence (entreprises associées et co-entreprises). Ces participations sont comptabilisées initialement à leur coût d'acquisition dans l'état de la situation financière, puis augmentées de la quote-part du Groupe dans le résultat net non distribué de l'entité détenue.

Dans certains cas spécifiques, le coût initial de la participation correspond à sa juste valeur :

- Lors de la perte de contrôle d'une filiale avec maintien d'une influence notable ou d'un co-contrôle ; ou
- Lors de la prise d'influence notable ou de co-contrôle de titres précédemment non consolidés.

L'écart d'acquisition lié à ces entités est inclus dans la valeur comptable de la participation.

En cas de pertes, et une fois la valeur de l'investissement ramenée à zéro, le Groupe cesse de comptabiliser les quotes-parts de pertes supplémentaires dès lors qu'il n'est pas engagé au-delà de son investissement. Un test de dépréciation est effectué dès lors qu'il existe des indications objectives de perte de valeur.

Ces participations font pleinement partie des activités opérationnelles du Groupe.

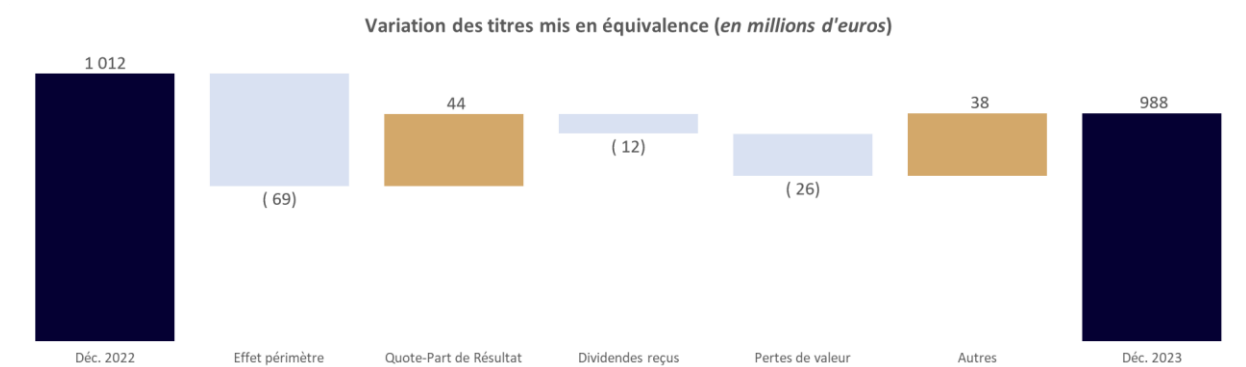
6.1 Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2023
AccorInvest	14	20
Kasada	7	15
Autres	1	(3)
Entreprises associées	21	32
Co-entreprises	13	12
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	33	44

6.2 Valeur des titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	Déc. 2022	Déc. 2023
AccorInvest	586	609
Kasada	73	115
Interglobe	37	33
Atton	34	30
Autres	235	159
Entreprises associées	966	947
Co-entreprises	46	41
Total	1 012	988



Les principales variations de périmètre (voir Note 3.1) concernent :

- La prise de participation dans REEF Proximity en échange des titres REEF Technology Inc. auparavant comptabilisés en titres non consolidés pour 35 millions d'euros,
- La cession des titres Risma pour (44) millions d'euros,
- La décomptabilisation des titres Accor Acquisition Company (AAC) pour (27) millions d'euros suite au rachat des actions de marché par la société en vue de sa liquidation, et
- Le reclassement de titres en actifs destinés à être cédés (voir Note 3.2.1).

Comme indiqué en Note 8.3, les tests de dépréciation menés ont conduit à constater des pertes de valeur pour un montant de 26 millions d'euros.

Les autres variations de l'exercice comprennent une augmentation de capital du fonds d'investissement Kasada, la quote-part du Groupe dans les autres éléments du résultat global des investissements mis en équivalence.

6.3 Informations financières résumées

Accor détient une participation de 30,5% dans AccorInvest, exploitant hôtelier.

Les principales données financières à 100% de cette société sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2022	Déc. 2023
Bilan		
Actifs courants	1 240	1 423
Actifs non courants	6 474	5 755
Actifs destinés à être cédés	6	453
Passifs courants	(1 503)	(1 674)
Passifs non courants	(7 006)	(6 601)
Passifs destinés à être cédés	(2)	(41)
Actifs net	(791)	(685)
Part du Groupe en %	30,5%	30,5%
Actif net part Groupe	(241)	(209)
Ecarts d'acquisition	827	818
Valeur comptable des titres mis en équivalence	586	609
Compte de résultat		
Chiffre d'affaires	3 576	4 259
Résultat net	45	65
Autres éléments du résultat global	80	(23)
Résultat global	125	42

AccorInvest a bénéficié d'un rebond d'activité soutenu en 2023, qui surpasse les niveaux pré-crise sanitaire, et a ainsi considérablement augmenté sa rentabilité et sa génération de flux de trésorerie lui permettant d'atteindre un bon niveau de liquidités.

Par ailleurs, la société s'est engagée, dans un plan de cession d'actifs d'un montant de 1,7 milliards d'euros à horizon 2025 visant à optimiser sa structure financière en réduisant sa dette et à améliorer la profitabilité de son portefeuille d'actifs. Le Groupe ne s'attend pas à ce que le plan de cession d'actifs d'AccorInvest ait un impact significatif pour Accor et accompagne AccorInvest dans l'exécution de ce plan afin de garantir la continuité d'exploitation des hôtels qui seraient ainsi cédés.

En parallèle, AccorInvest a entamé la renégociation de sa dette financière fin septembre 2023, en amont de ses maturités courant 2025. Accor, comme tous les actionnaires d'AccorInvest, est activement associé aux négociations en cours et reste confiant sur la capacité d'AccorInvest et ses actionnaires de pouvoir finaliser avec succès le refinancement.

Sur l'exercice 2023, le chiffre d'affaires réalisé avec AccorInvest représente 9% du chiffre d'affaires consolidé. Au 31 décembre 2023, le montant des créances brutes avec AccorInvest s'élève à 87 millions d'euros dans le bilan consolidé du Groupe.

Note 7. Données opérationnelles non courantes

Principes comptables

Afin de faciliter la compréhension de la performance du Groupe, les éléments inhabituels et significatifs à l'échelle du Groupe ainsi que ceux qui, par nature, ne rentrent pas dans l'appréciation de la performance opérationnelle courante sont identifiés sur la ligne « Produits et charges non courants » du compte de résultat. Ce poste inclut principalement les charges de restructuration, les pertes de valeur constatées dans le cadre des tests de dépréciations, les plus ou moins-values de cession d'actifs immobilisés ainsi que les impacts liés à l'évolution du périmètre de consolidation (frais et honoraires directement liés aux transactions, résultats de cession et réévaluations de participation antérieurement détenues).

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2023
Dépréciations d'actifs	61	37
Plus ou moins-values de cession	43	14
Charges de restructuration	(38)	(1)
Autres produits et charges non récurrents	(3)	(38)
Produits et charges non courants	63	12

Sur l'exercice 2023, les produits et charges non courants comprennent principalement :

- Des reprises nettes de pertes de valeur pour 37 millions d'euros, dont 133 millions de reprise de pertes de valeur sur les marques et (96) millions d'euros de dépréciations, notamment sur des contrats de gestion et des titres mis en équivalence,
- Les plus-values de cession sur les titres de la SCI Sequana et sur les titres et obligations Risma pour respectivement 45 millions et 12 millions d'euros (voir Notes 3.1.2 et 3.1.3), en partie compensées par la revalorisation à la baisse d'un complément de prix sur la cession d'un portefeuille d'actifs hôteliers intervenue en 2021,
- La revalorisation à la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue dans Momense pour 20 millions d'euros (voir Note 3.1.1), et
- Une charge de (41) millions d'euros relative aux coûts de réorganisation du Groupe.

Sur la période comparative, Accor a constaté des reprises nettes de pertes de valeur pour 61 millions d'euros, dont 51 millions d'euros sur des titres mis en équivalence, un profit de 52 millions d'euros sur la cession de ResDiary et des charges de restructuration pour (38) millions d'euros.

Note 8. Immobilisations incorporelles et corporelles

Principes comptables

Immobilisations incorporelles

Conformément aux dispositions de la norme IAS 38, *Immobilisations incorporelles*, les actifs incorporels acquis séparément sont évalués initialement à leur coût d'acquisition. Les actifs incorporels identifiables acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont évalués initialement à leur juste valeur. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les actifs incorporels sont évalués à leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur constatés.

Les marques et autres immobilisations incorporelles sont généralement amorties selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilisation prévue. Elles font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition de pertes de valeur et, au minimum, une fois par an pour les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité ne peut être déterminée.

Les frais de développement des projets informatiques sont comptabilisés en tant qu'immobilisations générées en interne lorsqu'ils satisfont aux critères de la norme IAS 38, *Immobilisations incorporelles* : intention et capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme, génération d'avantages économiques futurs et coût pouvant être évalué de façon fiable. Les coûts de configuration et de customisation des logiciels en mode SaaS sont comptabilisés en immobilisations incorporelles lorsque les coûts aboutissent à la création d'un code logiciel additionnel, séparé du SaaS et contrôlé par le Groupe.

Les écarts d'acquisition sont initialement reconnus lors d'un regroupement d'entreprises. Postérieurement à leur comptabilisation initiale, ils ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition de pertes de valeur et, au minimum, une fois par an. Les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT) susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées initialement à leur coût d'acquisition ou leur coût de revient. Pour les actifs hôteliers qui nécessitent une longue période de préparation (« actifs qualifiés » au sens de la norme IAS 23 *Coûts d'emprunt*), le coût initial intègre les coûts d'emprunts qui sont directement attribuables à ces actifs. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur constatés.

A partir de la date de mise en service du bien, les immobilisations corporelles, à l'exception des terrains, sont amorties linéairement, selon une approche par composant, sur leur durée d'utilité estimée :

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

Dans le cas où les agencements sont entrepris dans des actifs immobiliers loués, la durée d'amortissement est alignée sur la durée du contrat de location du bien sous-jacent.

Les durées d'utilité sont revues régulièrement et modifiées, le cas échéant, sur une base prospective.

8.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Ecarts d'acquisition	Marques	Contrats	Licences, logiciels	Autres	Total
Valeur brute						
Solde au 1er janvier 2022	2 645	2 264	1 402	349	254	6 914
Regroupements d'entreprises	183	3	-	2	-	189
Augmentations	-	-	-	40	34	75
Cessions	(18)	-	(1)	(18)	(2)	(39)
Ecarts de conversion	62	66	20	1	-	149
Autres	(4)	-	(60)	22	(31)	(73)
Solde au 31 décembre 2022	2 868	2 334	1 363	396	255	7 215
Solde au 1er janvier 2023	2 868	2 334	1 363	396	255	7 215
Regroupements d'entreprises	80	20	-	-	10	110
Augmentations	-	-	-	59	44	103
Cessions	-	-	(3)	(8)	(4)	(15)
Ecarts de conversion	(29)	(13)	(38)	(1)	-	(81)
Autres	-	-	(80)	27	(41)	(93)
Actifs destinés à être cédés	(2)	(11)	-	-	-	(12)
Solde au 31 décembre 2023	2 917	2 330	1 243	473	263	7 226
Amortissements et pertes de valeur						
Solde au 1er janvier 2022	(592)	(321)	(486)	(271)	(91)	(1 759)
Amortissements	-	-	(43)	(45)	(31)	(119)
Pertes de valeur	-	6	19	-	(14)	10
Cessions	-	-	-	13	1	13
Ecarts de conversion	3	(13)	(7)	-	-	(17)
Autres	4	(1)	60	3	1	67
Solde au 31 décembre 2022	(585)	(329)	(457)	(300)	(133)	(1 805)
Solde au 1er janvier 2023	(585)	(329)	(457)	(300)	(133)	(1 805)
Amortissements	-	-	(50)	(58)	(30)	(138)
Pertes de valeur	-	133	(62)	-	-	71
Cessions	-	-	-	7	4	11
Ecarts de conversion	6	(3)	16	1	-	20
Autres	-	-	80	12	5	96
Actifs destinés à être cédés	2	11	-	-	-	12
Solde au 31 décembre 2023	(578)	(188)	(473)	(338)	(154)	(1 731)
Valeur nette						
Solde au 31 décembre 2022	2 282	2 005	905	96	121	5 410
Solde au 31 décembre 2023	2 340	2 142	770	135	109	5 495

Écarts d'acquisition

La réorganisation du Groupe a modifié la composition de la plupart des groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT) auxquelles les écarts d'acquisitions avaient été affectés.

Conformément aux dispositions de la norme IAS 36 *Dépréciation d'actifs*, lorsqu'une réorganisation modifie la structure du reporting en modifiant la composition des UGT, il convient de réallouer l'écart d'acquisition des UGT concernées par la réorganisation. La norme précise, en outre, que le groupe d'UGT auquel les écarts d'acquisition sont affectés :

- a) doit représenter le niveau le plus bas auquel les écarts d'acquisition sont suivis pour des besoins de gestion interne et ;
- b) ne doit pas être plus grand qu'un secteur opérationnel tel que défini par IFRS 8 *Secteurs opérationnels* avant regroupement.

Suite à la réorganisation du Groupe, les écarts d'acquisition sont désormais suivis au sein de chaque division (Premium, Mid. & Eco. et Luxe & Lifestyle) par typologie d'activité (HotelServices, Actifs Hôteliers et Autres).

- Division Premium, Mid. & Eco. : un découpage par zone géographique des activités « HotelServices » et « Actifs Hôteliers » est effectué. En effet, les régions génèrent des flux de trésorerie largement indépendants les uns des autres permettant d'allouer les écarts d'acquisition de façon plus granulaire. Pour les autres activités, le suivi est opéré pour chaque ligne de métier.
- Division Luxe & Lifestyle : les actifs et les flux de trésorerie par activité sont différenciés et suivis au niveau de chacune des branches Luxe et Lifestyle.

Au 1^{er} janvier 2023, les écarts d'acquisition ont été réalloués entre les groupes d'UGT concernés par la réorganisation en tenant compte de la valeur relative de chaque groupe d'UGT. Cette réallocation n'a pas fait apparaître de perte de valeur.

Au 31 décembre 2023, les écarts d'acquisition se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	1er Jan 2023	Acquisitions	Ecart de conv. & Autres	Déc. 2023
HotelServices ENA	797	-	2	799
HotelServices MEA APAC	436	-	(12)	424
HotelServices Amériques	28	-	1	29
Actifs Hôteliers et Autres	249	-	(4)	244
Premium, Mid. & Eco.	1 510	-	(14)	1 496
HotelServices Lifestyle	389	-	(5)	384
HotelServices Luxe	194	-	(4)	189
Actifs Hôteliers et Autres Lifestyle	180	13	-	193
Actifs Hôteliers et Autres Luxe	10	67	-	77
Luxe & Lifestyle	773	80	(9)	844
Valeur nette comptable	2 282	80	(23)	2 340

La principale variation de l'exercice concerne la prise de contrôle de Momense (voir Note 3.1.1) conduisant à la comptabilisation d'un écart d'acquisition provisoire de 67 millions d'euros présenté au sein de « Actifs Hôteliers et Autres » de la division Luxe & Lifestyle du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a finalisé l'allocation du prix d'acquisition de Paris Society acquis le 16 novembre 2022. L'écart d'acquisition, déterminé selon la méthode du goodwill partiel, s'élève à 182 millions d'euros. Il est calculé par différence entre :

- Du prix d'acquisition de la tranche de 46,9% de 84 millions d'euros,
- De la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue, comptabilisée jusqu'alors par mise en équivalence, de 58 millions d'euros,
- Des intérêts minoritaires valorisés à leur quote-part dans l'actif net acquis pour (9) millions d'euros, et
- D'une situation nette négative acquise de (50) millions d'euros, comprenant principalement des actifs immobilisés corporels et droits d'utilisation (194 millions d'euros), de la trésorerie nette (16 millions d'euros) et de la dette financière et dette de loyers (260 millions d'euros).

L'impact de cette allocation définitive du prix d'acquisition n'est pas significatif sur l'état de la situation financière consolidée du Groupe au 31 décembre 2022 et sur les amortissements (et leur effet d'impôt) dans le compte de résultat consolidé de l'exercice 2022. L'état de la situation financière, le compte de résultat, l'état du résultat global et le tableau des flux de trésorerie consolidés n'ont donc pas été retraités.

Marques

Les marques du Groupe se décomposent comme suit :

	Déc. 2022	Déc. 2023		
	Valeur nette	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
<i>(en millions d'euros)</i>				
Fairmont	954	1 032	(18)	1 014
Swissôtel	170	286	(102)	184
Mövenpick	132	157	(6)	157
Raffles	123	155	-	149
Rixos	99	99	-	99
The Hoxton	80	81	-	81
Mantra	80	87	-	87
25hours	48	48	-	48
SLS	48	46	-	46
Mondrian	42	40	-	40
Orient-Express	40	40	-	40
Autres marques	191	260	(62)	197
Marques	2 005	2 330	(188)	2 142

La variation de l'exercice s'explique par une reprise nette de pertes de valeur de 133 millions, principalement sur Fairmont et Mövenpick (voir Note 8.3.1), par les marques Potel & Chabot et Saint-Clair reconnues dans le cadre de la prise de contrôle de Momense pour 20 millions d'euros (voir Note 3.1.1) et par un effet de change de (16) millions d'euros.

Contrats de gestion

Les contrats de gestion et de franchise conclus avec les propriétaires hôteliers sont reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises, ils concernent principalement les acquisitions de FRHI Hotels & Resort (2016), Mantra (2018), et Mövenpick (2019). Sur l'exercice 2023 des dépréciations nettes ont été constatées pour 62 millions d'euros (voir Note 8.3).

8.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Terrains, constructions	Agencements	Matériels, mobilier	Immo. en cours	Total
Valeur brute					
Solde au 1er janvier 2022	281	195	150	20	645
Regroupements d'entreprises	-	0	51	14	65
Augmentations	0	4	16	17	37
Cessions	(0)	(2)	(1)	-	(3)
Ecarts de conversion	1	0	(0)	2	3
Autres	12	(13)	(2)	(15)	(17)
Solde au 31 décembre 2022	294	184	214	38	730
Regroupements d'entreprises	-	9	9	0	19
Augmentations	0	10	37	106	153
Cessions	(0)	(12)	(9)	-	(21)
Ecarts de conversion	(8)	(5)	(4)	(0)	(17)
Autres	(24)	21	20	(31)	(15)
Actifs destinés à être cédés	(1)	(5)	-	-	(6)
Solde au 31 décembre 2023	261	203	268	112	844
Amortissements et pertes de valeur					
Solde au 1er janvier 2022	(172)	(152)	(88)	(4)	(416)
Amortissements	(7)	(11)	(12)	-	(30)
Pertes de valeur	(2)	(0)	-	2	(0)
Cessions	-	2	1	-	3
Ecarts de conversion	(1)	0	(0)	(0)	(1)
Autres	5	15	(1)	-	19
Solde au 31 décembre 2022	(177)	(146)	(101)	(2)	(426)
Amortissements	(10)	(10)	(24)	0	(43)
Pertes de valeur	-	(0)	-	-	(0)
Cessions	0	11	5	-	16
Ecarts de conversion	5	4	3	0	12
Autres	26	(19)	0	(0)	7
Actifs destinés à être cédés	1	4	-	-	5
Solde au 31 décembre 2023	(154)	(156)	(117)	(1)	(428)
Valeur nette					
Solde au 31 décembre 2022	118	37	114	36	305
Solde au 31 décembre 2023	107	47	151	111	416

L'augmentation des immobilisations corporelles s'explique notamment par les coûts encourus sur les actifs Orient Express et Paris Society ainsi que par les travaux de rénovation du Lido.

8.3 Tests de dépréciation

Principes comptables

Les immobilisations corporelles, incorporelles et droits d'utilisation font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indices objectifs de perte de valeur et, au minimum une fois par an, pour les écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité ne peut être déterminée.

Modalités des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation sont généralement réalisés individuellement pour les marques. Concernant les écarts d'acquisition, ils sont réalisés au niveau auquel ces derniers sont suivis par le Comité exécutif, correspondant à des unités génératrices de trésorerie (« UGT ») ou à des regroupements d'UGTs. Les écarts d'acquisition sont ainsi suivis au sein de chaque division (Premium, Mid. & Eco et Luxe & Lifestyle) par typologie d'activité (HotelServices, Actifs Hôteliers et Autres).

- Division Premium, Mid. & Eco. : un découpage par zone géographique des activités « HotelServices » et « Actifs Hôteliers » est effectué. Pour les autres activités, le suivi est opéré pour chaque ligne de métier.
- Division Luxe & Lifestyle : les actifs « HotelServices » et « Actifs Hôteliers » sont suivis au niveau de deux branches : Luxe et Lifestyle. Pour les autres activités, le suivi est opéré pour chaque ligne de métier.

La valeur comptable d'une UGT inclut la valeur comptable des actifs directement attribués à l'UGT, y compris les droits d'utilisation, mais n'inclut pas les dettes de loyers.

Les contrats de gestion sont testés lorsque le Groupe identifie un indice de perte de valeur ou un indice de reprise de perte de valeur.

Détermination de la valeur recouvrable

La valeur recouvrable d'un groupe d'UGTs ou d'une UGT correspond à la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de cession et sa valeur d'utilité.

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

Pour les Actifs hôteliers, la valeur recouvrable de l'UGT est approchée, en premier lieu, par la juste valeur fondée sur un multiple normatif de l'Excédent Brut d'Exploitation (« EBE »). Pour les établissements hôteliers, ce principe de calcul apparaît comme la meilleure méthode de reconstitution de la juste valeur et permet d'approcher au mieux la valeur de réalisation d'un actif en cas de mise en vente. Cette méthode consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années de chaque établissement hôtelier, puis à lui appliquer un multiple en fonction du type d'établissement et de sa situation géographique. En cas d'identification d'une perte de valeur, un test sur les flux futurs de trésorerie est alors réalisé.

La valeur recouvrable des marques est déterminée en appliquant les taux de redevance contractualisés avec les propriétaires hôteliers aux projections de revenus à cinq ans des hôtels gérés par le Groupe.

Pertes de valeur

Une dépréciation est comptabilisée dans la ligne « Produits et charges non courants » dès lors que le test fait apparaître une perte de valeur. Une perte de valeur constatée sur un actif autre qu'un écart d'acquisition peut être reprise s'il existe des indices que la perte de valeur a diminué ou n'existe plus. La reprise éventuelle est alors basée sur les nouvelles estimations de la valeur recouvrable.

Toutefois, la valeur de l'actif considéré, tenant compte d'une telle reprise, ne peut excéder la valeur qui aurait été déterminée si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée au cours des périodes précédentes.

Conformément aux dispositions d'IAS 36 *Dépréciation d'actifs*, le Groupe a réalisé des tests de dépréciation sur les UGTs et groupes d'UGTs auxquels sont rattachés des écarts d'acquisitions et les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité ne peut pas être déterminée (principalement les marques).

Le Groupe a également procédé à une revue de ses contrats de gestion hôtelière et de ses participations mises en équivalence et a réalisé des tests de dépréciation, au cas par cas, lorsque cette analyse avait mis en évidence un indice de perte de valeur, ou un indice montrant qu'une perte de valeur antérieurement comptabilisée était susceptible de ne plus exister ou d'avoir diminué.

8.3.1 Résultat des tests de dépréciation

Au 31 décembre 2023, les tests de dépréciation menés ont conduit le Groupe à comptabiliser une reprise nette de pertes de valeur d'un montant de 37 millions d'euros, présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé de l'exercice (voir Note 7). Elle se décompose comme suit :

- Une reprise nette de pertes de valeur de 133 millions d'euros sur les marques, dont des reprises pour 137 millions d'euros (principalement sur Fairmont, Raffles et Mövenpick) et des pertes de valeur constatées pour (4) millions d'euros (notamment sur Mantra et Peppers),
- Une perte de valeur de (62) millions d'euros sur des contrats de gestion hôtelière de l'activité Management & Franchise,
- Une perte de valeur de (8) millions d'euros sur les droits d'utilisation de l'activité Actifs Hôteliers, et
- Une perte de valeur de (26) millions d'euros sur les titres mis en équivalence.

8.3.2 Modalités des tests de dépréciation

La valeur recouvrable des actifs est déterminée sur la base de la valeur d'utilité fondée sur l'actualisation des flux futurs de trésorerie estimés dans le plan d'affaire à cinq ans du Groupe. Ce dernier reflète les nouvelles orientations stratégiques du Groupe, les dernières tendances de RevPAR (revenu par chambre disponible) par géographique ainsi que les conditions économiques environnantes.

Les prévisions de revenus sont basées, d'une part, sur le budget de l'exercice 2024 préparé par les différentes entités du Groupe, en fonction des tendances de « RevPAR » par géographie et des conditions spécifiques locales, et d'autre part, sur les hypothèses par géographie retenues par le Groupe pour la période 2025-2028, en ligne avec les tendances macro-économiques issues d'études de marché préparées par des organismes indépendants, et sur les perspectives de développement du parc hôtelier.

La valeur terminale a été approchée en extrapolant les flux futurs au-delà de cinq ans sur la base du taux d'inflation normatif de la zone euro en cohérence avec la devise retenue pour les projections de flux de trésorerie. Au 31 décembre 2023, le taux de croissance à l'infini utilisé est de 1,94%.

Le taux d'actualisation utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital du Groupe pour ses activités Management & Franchise et Actifs hôteliers, calculés au 31 décembre 2023 sur la base des données de marché à cette date et tenant compte des risques spécifiques de chaque région. Pour les autres activités, le coût moyen pondéré du capital est calculé en retenant un beta sectoriel spécifique.

Les taux d'actualisation retenues pour les tests de dépréciation des UGTs sont les suivants :

	Taux d'actualisation
	Déc. 2023
Premium, Mid. & Eco. HS - ENA	+9,8%
Premium, Mid. & Eco. HS - MEA APAC	+11,7%
Premium, Mid. & Eco. HS - Ameriques	+12,8%
Premium, Mid. & Eco. HA - ENA	+10,0%
Premium, Mid. & Eco. HA - MEA APAC	+8,1%
Premium, Mid. & Eco. HA - Ameriques	+11,2%
Luxe & Lifestyle HS - Luxe	+10,7%
Luxe & Lifestyle HS - Lifestyle	+11,0%
Luxe & Lifestyle HA - Luxe	+11,1%
Luxe & Lifestyle HA & Autre - Lifestyle	+8,5%

Pour les principales marques, les taux d'actualisation sont les suivants :

	Taux d'actualisation
	Déc. 2023
Fairmont	+10,1%
Raffles	+11,2%
Swissotel	+12,2%
Mantra	+9,4%
Movenpick	+13,5%

Les projections utilisées pour les tests de dépréciation des marques sont basées sur les hypothèses de RevPAR par géographie utilisées par le Groupe dans son plan d'affaires.

8.3.3 Sensibilité des valeurs recouvrables

Le Groupe a réalisé des analyses de sensibilité sur les principaux paramètres utilisés dans ses tests de dépréciation (taux d'actualisation, taux de croissance à l'infini, « RevPAR » revenu par chambre disponible).

Aucune perte de valeur ne serait à constater sur les écarts d'acquisition en cas d'évolution raisonnablement possible des hypothèses utilisées en 2023.

Le tableau ci-dessous présente les dépréciations (-) ou reprises (+) additionnelles qui auraient été constatées en cas de variations des hypothèses suivantes :

(en millions d'euros)	Marques	Contrats de gestion (*)
Hausse de 50 points de base du taux d'actualisation et du taux de croissance à l'infini	(18)	(1)
Baisse de 50 points de base du taux d'actualisation et du taux de croissance à l'infini	18	1
Hausse de 100 points de base du RevPAR	10	1
Baisse de 100 points de base du RevPAR	(10)	(1)

(*) Test de sensibilité réalisé en cas d'indice de perte de valeur ou d'indice montrant qu'une perte de valeur a diminué.

Note 9. Contrats de location

Principes comptables

Définition d'un contrat de location

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

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

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

Droits d'utilisation

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

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

Le droit d'utilisation est amorti sur une base linéaire sur la durée la plus courte de sa durée d'utilité et de la durée du contrat. Il est soumis aux tests de dépréciation, conformément à la norme IAS 36 *Dépréciation d'actifs*.

Dette de loyers

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

Ces paiements comprennent :

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

Le Groupe applique la simplification pratique, permise par la norme, permettant de ne pas séparer les composantes de location des autres composantes de services incluses dans ses contrats de location. Ainsi, tous les paiements fixes prévus au contrat, quelle que soit leur nature, sont inclus dans la dette de loyers.

Pour déterminer la valeur actuelle des paiements de loyers, le Groupe utilise son taux marginal d'endettement à la date de prise d'effet du contrat lorsque le taux implicite du contrat n'est pas aisément déterminable. Il s'agit du taux que le preneur obtiendrait pour financer un actif de valeur identique, dans un environnement économique similaire, et sur une durée et avec des garanties similaires. Ce taux est déterminé sur la base des taux d'obligations d'Etat et des spreads de crédit spécifiques selon la localisation de l'actif loué et la durée du contrat, ajusté d'un facteur de duration afin de tenir compte du profil des paiements de loyers.

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

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

Durée des contrats de location

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

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

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

Loyers variables

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

Lorsque les loyers variables comprennent des garanties payables au bailleur, ces garanties sont des paiements fixes en substance et sont inclus dans la dette de loyer.

Les contrats de location du Groupe portent principalement sur les terrains et bâtiments de ses actifs hôteliers et de ses sièges. Pour un hôtel, les contrats de location sont généralement conclus sur une période de 15 à 20 ans, et peuvent inclure une option de renouvellement. Les contrats sont négociés sur une base individuelle et peuvent inclure des termes et conditions variés. Le Groupe a également identifié des contrats de location sur d'autres actifs tels que des parkings, restaurants et boutiques situés dans les hôtels et des véhicules.

Sur l'exercice 2023, les droits d'utilisation et la dette associée sont impactés principalement par l'opération de cession-bail du siège social du Groupe (voir Note 3.1).

9.1 Droits d'utilisation

Le tableau ci-dessous présente les droits d'utilisation par catégorie de biens sous-jacents :

(en millions d'euros)	Droits d'utilisation				Total
	Bâtiments	Terrains	Actifs mobiliers	Véhicules	
Au 31 décembre 2022	420	2	1	7	430
Regroupements d'entreprises	78	-	1	-	78
Augmentations	285	-	8	4	298
Diminutions	(7)	-	3	(0)	(5)
Dotations aux amortissements	(94)	-	(3)	(3)	(99)
Dotations aux dépréciations	(8)	-	-	-	(8)
Ecart de conversion	(5)	-	(0)	(0)	(5)
Au 31 décembre 2023	669	2	10	8	689

9.2 Dette de loyers

Au 31 décembre 2023, la variation de la dette de loyers se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	
Au 31 décembre 2022	469
Regroupements d'entreprises	69
Augmentations	317
Paievements de loyers	(120)
Autres diminutions	(2)
Charge d'intérêts	20
Ecart de conversion	(5)
Au 31 décembre 2023	748

Les échéances des obligations locatives (avant actualisation) sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2023
A moins d'un an	128
Entre 1 et 5 ans	382
Au-delà de 5 ans	384
Total	894

9.3 Montants comptabilisés en compte de résultat

Sur l'exercice 2023, les montants suivants ont été comptabilisés dans le compte de résultat consolidé du Groupe au titre des contrats de location :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2023
Loyers immobiliers variables	(91)	(135)
Loyers mobiliers variables (dont courte durée et faible valeur)	(3)	(23)
Concessions de loyers liées à la crise sanitaire	2	-
Amortissements et dépréciations des droits d'utilisation	(79)	(99)
Charge d'intérêts sur dette de loyers	(9)	(20)
Total	(181)	(278)

Les loyers immobiliers variables correspondent aux contrats des actifs hôteliers dont les paiements sont indexés sur la performance de l'hôtel, principalement au Brésil.

Sur l'exercice 2023, le total des paiements au titre des contrats de location s'élève à 278 millions d'euros dont :

- 100 millions d'euros présentés en flux de financement au titre du remboursement de la dette de loyers,
- 178 millions d'euros présentés en flux d'exploitation au titre du paiement des intérêts sur la dette de loyers (20 millions d'euros) et des paiements relatifs aux loyers non retraités en dette (158 millions d'euros).

Note 10. Provisions

Principes comptables

Une provision est constituée lorsque le Groupe a une obligation (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont l'extinction devrait se traduire par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques, mais dont l'échéance précise et le montant sont incertains. Les provisions sont évaluées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables à la date de clôture. Elles sont actualisées si l'effet du passage du temps est significatif.

Les engagements résultant de plans de restructuration sont comptabilisés lorsqu'un plan détaillé a été formalisé et qu'une annonce de ce plan a été créée, à la date de clôture, une attente fondée chez les personnes concernées. Les autres provisions sont destinées à faire face à des risques et litiges liés à l'exploitation, identifiés de manière spécifique.

La variation des provisions sur l'exercice 2023 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2022	Dotation	Reprise		Ecart de conversion et autres	Déc. 2023
			avec utilisation	sans utilisation		
Litiges et autres risques	171	33	(96)	(37)	4	74
Passifs liés à des contrats d'assurance	37	23	(18)	(0)	-	42
Restructurations	36	1	(22)	(2)	(0)	13
Provisions	245	57	(136)	(39)	4	130
• Dont non courantes	79	10	(54)	(2)	(3)	31
• Dont courantes	165	46	(82)	(37)	7	99

Les passifs liés à des contrats d'assurance sont portés par Comura, filiale spécialisée en réassurance, qui couvre notamment les risques dommages et responsabilité civile de la moitié des hôtels du réseau du Groupe.

La diminution des provisions pour litiges et autres risques concernent principalement :

- La reprise de la provision de 53 millions d'euros constatée en 2020 dans le cadre du contentieux précompte (voir Note 14.2), et
- La reprise de la provision portant sur les risques liés aux garanties données dans le cadre de la cession de AccorInvest pour 50 millions d'euros (dont 28 millions de reprise avec utilisation).

La diminution des provisions pour restructuration s'explique par une reprise de provision de (24) millions d'euros portant principalement sur le plan initié sur le Lido ainsi que le plan de transformation du Groupe.

Note 11. Financement et instruments financiers

11.1 Résultat financier

Principes comptables

Le coût de l'endettement financier net comprend les charges d'intérêts attachées aux dettes financières, le résultat des dérivés relatifs à ces financements, ainsi que les produits d'intérêts sur prêts et produits financiers relatifs aux placements de trésorerie.

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement la part inefficace des opérations de couverture, les gains et pertes de change, les dividendes perçus des sociétés non consolidées, la variation de juste valeur des actifs évalués à la juste valeur par résultat, les dotations et reprises de provisions financières, ainsi que les coûts sur les lignes de crédit.

Le résultat financier s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2022	Déc. 2023
Intérêts des emprunts obligataires et bancaires	(102)	(94)
Charges d'intérêts sur comptes courants	(6)	(13)
Produits d'intérêts sur prêts et placements	13	52
Intérêts sur dette de loyers	(9)	(20)
Coût de l'endettement financier net	(106)	(75)
Autres produits et charges financiers	22	(25)
Résultat financier	(84)	(100)

Les autres produits et charges financiers se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2022	Déc. 2023
Opérations de couverture	(4)	37
Gains/(pertes) de change	22	(58)
Variation de juste valeur des actifs financiers non courants	6	(3)
Dividendes reçus	7	6
Autres charges financières	(9)	(7)
Autres produits et charges financiers	22	(25)

11.2 Instruments financiers

Principes comptables

Les instruments financiers sont classés selon les catégories définies par la norme IFRS 9 *Instruments financiers*.

Actifs financiers

La classification des actifs financiers repose sur les caractéristiques de leurs flux de trésorerie ainsi que sur les modalités de gestion définies par le Groupe.

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

Passifs financiers

- Passifs au coût amorti - Ils sont comptabilisés initialement à la juste valeur de la contrepartie transférée, puis au coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Les frais de transaction et primes directement attribuables à l'émission d'un passif financier viennent en diminution de sa juste valeur initiale. Ils sont ensuite amortis actuariellement sur la durée de vie du passif, via le taux d'intérêt effectif. Cette catégorie comprend principalement les emprunts obligataires, les emprunts bancaires sous forme de tirages de lignes de crédit et découverts bancaires, les dettes fournisseurs et autres dettes d'exploitation.
- Passifs à la juste valeur par autres éléments du résultat global - Cette catégorie correspond principalement aux instruments dérivés documentés dans une relation de couverture en flux de trésorerie futurs.
- Passifs à la juste valeur par résultat - Ils représentent les passifs détenus à des fins de transaction. Cette catégorie comprend essentiellement les instruments dérivés documentés dans une relation de couverture de juste valeur ainsi que les autres instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture.

Dettes liées aux options de vente sur intérêts minoritaires

Un engagement de racheter les actions qu'un minoritaire détient (option de vente) entraîne la constatation d'une dette pour le prix de rachat estimé actualisé. La contrepartie de la dette est comptabilisée en diminution des capitaux propres attribuables aux intérêts minoritaires, à hauteur de la valeur comptable des intérêts minoritaires, et des Capitaux propres - part du Groupe, pour le solde. Le montant de la dette est ajusté à chaque clôture pour refléter les évolutions du prix d'exercice des options, en contrepartie des capitaux propres selon les mêmes règles d'allocation que pour la comptabilisation initiale de la dette.

Emprunts obligataires convertibles (OCEANE)

Conformément à la norme IAS 32 *Instruments financiers : présentation*, les emprunts obligataires convertibles sont considérés comme des instruments composés de deux éléments : (i) une composante dette et (ii) une composante capitaux propres au titre de l'option de conversion en action incorporée, lorsque cette dernière prévoit la remise d'un nombre fixe d'instruments de capitaux propres du Groupe contre un montant fixe de trésorerie.

A la date d'émission, la composante dette est évaluée sur la base des flux de trésorerie contractuels de paiements futurs (coupons et valeur de remboursement) actualisés au taux de marché applicable pour un instrument financier ayant des caractéristiques similaires sans option de conversion. La valeur de l'option de conversion est calculée par différence entre le prix d'émission de l'obligation et la juste valeur de la composante dette. Elle est enregistrée dans les capitaux propres dans le poste « Réserves consolidées ». Les frais d'émission sont répartis entre les deux composantes au prorata de leurs valeurs respectives.

Ultérieurement, la composante dette est comptabilisée au coût amorti sur la base d'un taux d'intérêt effectif comprenant les coupons, la prime de conversion et la quote-part de frais allouée. La valeur de la dette au bilan est ainsi augmentée à chaque période afin de reconstituer, à l'échéance, sa valeur de remboursement.

La composante capitaux propres est maintenue à son coût d'entrée, sans réévaluation ultérieure.

11.2.1 Dette financière nette

Au 31 décembre 2023, la dette financière nette du Groupe s'établit à 2 074 millions d'euros et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2022			Déc. 2023		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Emprunts obligataires	323	2 069	2 391	384	1 730	2 114
Billets de trésorerie (NEU CP)	109	-	109	291	-	291
Découverts bancaires	18	-	18	4	-	4
Autres dettes bancaires	19	119	139	31	90	121
Dette obligataire et bancaire	469	2 188	2 657	709	1 820	2 529
Autres dettes financières	117	73	190	23	67	90
Instruments dérivés passifs	22	-	22	4	-	4
Dette financière brute	608	2 261	2 869	736	1 887	2 623
Dette de loyers	92	377	469	110	639	748
Dette financière totale	700	2 638	3 338	845	2 526	3 372
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 643	-	1 643	1 283	-	1 283
Autres actifs financiers	23	-	23	-	-	-
Instruments dérivés actifs	14	-	14	14	-	14
Actifs financiers	1 680	-	1 680	1 298	-	1 298
Dette financière nette	(980)	2 638	1 658	(452)	2 526	2 074

Variation des dettes financières

Sur l'exercice 2023, la variation des dettes financières se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2022	Flux de trésorerie	Autres variations				Déc. 2023
			Périmètre	Ecart de conversion	Juste valeur	Autres	
Emprunts obligataires	2 391	(299)	-	-	-	22	2 114
Billets de trésorerie (NEU CP)	109	182	-	-	-	-	291
Dettes bancaires	157	(18)	3	(2)	-	(14)	125
Autres dettes financières	190	(57)	16	(2)	-	(56)	90
Instruments dérivés passifs	22	-	-	0	(1)	(17)	4
Dette financière brute	2 869	(193)	18	(4)	(1)	(66)	2 624
Dette de loyers	469	(120)	65	(5)	-	341	748
Dette financière totale	3 338	(313)	83	(9)	(1)	275	3 372

Remboursement de dette obligataire

Sur l'exercice, Accor a procédé au remboursement du solde de 295 millions d'euros de l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros, émis en septembre 2015, et arrivé à échéance en septembre 2023, qui avait fait l'objet d'un remboursement partiel à hauteur de 205 millions d'euros dans le cadre de l'opération de refinancement en novembre 2021.

Financement à court terme

Accor dispose d'un programme de financement à court terme sous forme de titres négociables (NEU CP) plafonné à 500 millions d'euros. Au 31 décembre 2023, ce programme, est utilisé à hauteur de 291 millions d'euros, en hausse de 182 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2022.

Autres dettes financières

La variation des autres dettes financières correspond à la reprise de la dette de 62 millions d'euros relative à l'option de vente dont bénéficiait H World Group Ltd. non exercée à l'expiration de la période d'exercice.

Détail des emprunts obligataires

Au 31 décembre 2023, les emprunts obligataires se décomposent comme suit :

Nominal (en devise)	Devise	Nature	Emission	Échéance	Taux d'intérêt (%)		Valeur comptable	
					nominal (*)	effectif (**)	Déc. 2022	Déc. 2023
295	EUR	Obligataire	09/15	09/23	3,625%	3,95%	296	-
357	EUR	Obligataire	01/17	01/24	2,50%	1,77%	365	365
600	EUR	Obligataire	02/19	02/26	3,00%	3,14%	606	609
500	EUR	OCEANE	12/20	12/27	0,70%	0,87%	454	463
700	EUR	Obligataire	11/21	11/28	2,375%	3,18%	671	676
Dette obligataire							2 391	2 114

(*) applicable au 31/12/2023.

(**) sur la base d'un taux effectif global depuis émission incluant un impact des clauses de (« step-up ») et de (« step-down »).

11.2.2 Actifs financiers courants

Au 31 décembre 2023, la trésorerie et équivalents de trésorerie se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2022	Déc. 2023
Trésorerie	784	486
Dépôts à terme et contrats à terme	476	359
SICAV	382	438
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 643	1 283

Les autres actifs financiers courants s'élèvent à 152 millions d'euros au 31 décembre 2023. Ils comprennent les prêts court termes de 138 millions d'euros, principalement le prêt subordonné octroyé à Valesco dans le cadre de la cession des titres de la SCI Sequana (voir Note 3.1.2), ainsi que les instruments dérivés de 14 millions d'euros.

11.2.3 Actifs financiers non courants

Principes comptables

Les prêts et créances non courants sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif. Lors de leur comptabilisation initiale, une dépréciation est reconnue à hauteur des pertes de crédit attendues résultant d'événements pouvant survenir dans les 12 prochains mois. En cas de dégradation significative de la qualité de crédit de la contrepartie, la dépréciation initiale est complétée pour couvrir la totalité des pertes attendues sur la maturité résiduelle de la créance.

Les titres de participation non consolidés sont des instruments de capitaux propres comptabilisés initialement à leur coût d'acquisition, puis évalués ultérieurement à leur juste valeur. Le Groupe opte, généralement, pour le choix irrévocable de constater les variations de la juste valeur en autres éléments du résultat global. Les réserves de juste valeur ainsi constituées ne sont pas recyclables ultérieurement en résultat, en cas de cession. Seuls les dividendes reçus sont comptabilisés en résultat financier.

Les autres actifs financiers non courants correspondent aux instruments de dette qui ne répondent pas à la définition d'un « prêt basique » au sens de la norme IFRS 9 *Instruments financiers*, c'est-à-dire qui ne donnent pas droit uniquement au paiement de principal et d'intérêts. Il s'agit principalement des obligations convertibles en actions souscrites et de parts détenues dans des fonds d'investissements. Ces actifs financiers sont comptabilisés à la juste valeur par résultat.

Au 31 décembre 2023, les actifs financiers non courants se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2022	Déc. 2023
Prêts à long terme	38	72
Dépôts et cautionnements	30	15
Actifs financiers évalués au coût amorti	69	86
Titres de participation non consolidés	248	99
Autres actifs financiers non courants	121	125
Actifs financiers évalués à la juste valeur	369	224
Total	438	310

La variation des titres non consolidés correspond principalement à la sortie des titres de REEF Technology Inc. dans le cadre de l'échange de titres avec REEF Proximity (voir Note 3.1.3).

Au 31 décembre 2023, les autres actifs financiers non courants sont principalement composés d'obligations convertibles en actions (72 millions d'euros) et des parts détenues dans des fonds d'investissement (54 millions d'euros). Les mouvements de l'exercice correspondent principalement à la constatation des actions convertibles de REEF Proximity (voir Note 3.1.3), partiellement compensée par une revalorisation à la baisse d'un complément de prix sur la cession d'un portefeuille d'actifs hôteliers.

11.2.4 Instruments dérivés

Principes comptables

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés afin de couvrir son exposition aux risques auxquels il est confronté dans le cadre de ses activités, principalement le risque de change et le risque de taux d'intérêt.

La comptabilisation des variations de juste valeur des instruments dérivés est différente selon que le Groupe applique ou non la comptabilité de couverture.

Instruments dérivés désignés comme instruments de couverture

Le Groupe applique trois types de comptabilité de couverture :

- Couverture de juste valeur d'actifs ou de passifs existants dans l'état de la situation financière : l'élément couvert est comptabilisé à la juste valeur dans l'état de la situation financière. La variation de cette juste valeur est enregistrée en résultat, et compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments dérivés pour la partie efficace.
- Couverture de flux de trésorerie futurs (« CFH ») : la part efficace de la variation de juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée directement en autres éléments du résultat global, puis recyclée en résultat lorsque le risque couvert impacte le résultat. La part inefficace est comptabilisée directement en résultat financier.
- Couverture d'investissement net dans une filiale ou participation en devise : la part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est comptabilisée en autres éléments du résultat global, puis recyclée en résultat en totalité, en cas de cession entraînant une déconsolidation de l'investissement net, ou à hauteur de la part Groupe, dans le cas contraire. La part inefficace est comptabilisée directement en résultat financier.

Le Groupe utilise l'option « coût de la couverture » permise par IFRS 9 *Instruments financiers* permettant de limiter la volatilité en résultat liée à la composante report/déport des contrats à terme et à la valeur temps des options.

La comptabilité de couverture est applicable si la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place, et si l'efficacité de la couverture est démontrée dès son origine et pendant toute la durée de la couverture.

Autres instruments dérivés

Les autres instruments dérivés sont comptabilisés à la juste valeur, les variations de juste valeur étant constatées en résultat financier.

Au 31 décembre 2023, les instruments dérivés se composent uniquement d'instruments de change :

(en millions d'euros)	Déc. 2022		Déc. 2023	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments de change	14	22	14	4
Instruments financiers dérivés	14	22	14	4

11.2.5 Ventilation des actifs et passifs financiers

(en millions d'euros)	Ventilation par classe d'instruments				Déc. 2022
	Au coût amorti	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par résultat	Dérivés qualifiés en couverture	
Prêts à long terme	38	-	-	-	38
Dépôts et cautionnements	30	-	-	-	30
Titres de participation non consolidés	-	248	-	-	248
Autres actifs financiers non courants	-	-	121	-	121
Créances clients	794	-	-	-	794
Trésorerie et équivalents	1 261	-	382	-	1 643
Autres actifs financiers	23	-	-	-	23
Instruments dérivés actifs	-	-	9	5	14
Actifs destinés à être cédés	-	264	-	-	264
Actifs financiers	2 147	512	512	5	3 177
Emprunts obligataires	2 391	-	-	-	2 391
Billets de trésorerie (NEU CP)	109	-	-	-	109
Dettes bancaires	157	-	-	-	157
Autres dettes financières	190	-	-	-	190
Dettes fournisseurs	489	-	-	-	489
Instruments dérivés passifs	-	-	8	14	22
Passifs financiers	3 336	-	8	14	3 358

(en millions d'euros)	Ventilation par classe d'instruments				Déc. 2023
	Au coût amorti	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par résultat	Dérivés qualifiés en couverture	
Prêts à long terme	72	-	-	-	72
Dépôts et cautionnements	15	-	-	-	15
Titres de participation non consolidés	-	99	-	-	99
Autres actifs financiers non courants	-	-	125	-	125
Créances clients	824	-	-	-	824
Trésorerie et équivalents	845	-	438	-	1 283
Prêts à court terme	138	-	-	-	138
Instruments dérivés actifs	-	-	14	-	14
Actifs financiers	1 893	99	578	-	2 569
Emprunts obligataires	2 114	-	-	-	2 114
Billets de trésorerie (NEU CP)	291	-	-	-	291
Dettes bancaires	125	-	-	-	125
Autres dettes financières	90	-	-	-	90
Dettes fournisseurs	515	-	-	-	515
Instruments dérivés passifs	-	-	3	0	4
Passifs financiers	3 134	-	3	0	3 138

Les instruments dérivés documentés dans une relation de couverture sont présentés dans la rubrique « Dérivés qualifiés en couverture ». Les autres instruments dérivés sont présentés dans la rubrique « Juste valeur par résultat ».

11.2.6 Hiérarchie de juste valeur

Principes comptables

La norme IFRS 13 *Juste valeur* requiert de hiérarchiser les techniques de valorisation des instruments financiers :

- Niveau 1 - référence à un prix coté sur un marché actif pour un instrument similaire, sans ajustement,
- Niveau 2 - technique de valorisation utilisant uniquement des données observables sur un marché actif pour un instrument similaire,
- Niveau 3 - technique de valorisation utilisant principalement des données non observables.

Les modalités de détermination de la juste valeur des actifs et passifs comptabilisés à la juste valeur dans l'état de la situation financière sont les suivantes :

	Déc. 2022	Hiérarchie		
(en millions d'euros)	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Titres de participation non consolidés	248	36	-	212
Autres actifs financiers non courants	121	-	-	121
SICAV	382	382	-	-
Instruments dérivés actifs	14	-	14	-
Actifs destinés à être cédés	264	264	-	-
Actifs	1 029	682	14	333
Instruments dérivés passifs	22	-	22	-
Passifs	22	-	22	-

	Déc. 2023	Hiérarchie		
(en millions d'euros)	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Titres de participation non consolidés	99	37	-	62
Autres actifs financiers non courants	125	-	-	125
SICAV	438	438	-	-
Instruments dérivés actifs	14	-	14	-
Actifs destinés à être cédés	-	-	-	-
Actifs	677	475	14	187
Instruments dérivés passifs	4	-	4	-
Passifs	4	-	4	-

Aucune modification dans la hiérarchie de juste valeur n'a été pratiquée dans l'évaluation des actifs et passifs à la juste valeur sur l'exercice écoulé. La juste valeur des SICAV correspond aux valeurs liquidatives à la date de clôture.

Pour les titres de participation non consolidés, la juste valeur correspond soit au cours de bourse (niveau 1), pour les titres cotés sur un marché actif, soit à une estimation déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque titre (niveau 3), pour les titres non cotés.

La juste valeur des dérivés est évaluée sur la base de modèles communément utilisés par les intervenants pour évaluer ces instruments financiers, intégrant des données de marché observables (niveau 2). L'impact de la prise en compte du risque de défaut de la contrepartie (CVA) et du risque de crédit propre de l'entité (DVA) sur la juste valeur des dérivés est négligeable.

La juste valeur des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti est égale à la valeur comptable, à l'exception des emprunts obligataires. La juste valeur de ces emprunts est déterminée sur la base des cours cotés (niveau 1) et s'élève à 2 103 millions d'euros au 31 décembre 2023.

11.3 Gestion des risques financiers

11.3.1 Risque de change

Dettes obligataire et bancaire par devise

La répartition de la dette obligataire et bancaire par devise du Groupe après utilisation d'instruments dérivés (à l'exception des couvertures commerciales) se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Avant opérations de couverture			Après opérations de couverture		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
Euro (EUR)	2 475	3%	98%	2 210	3%	87%
Dollar australien (AUD)	-	-	-	453	6%	18%
EAU dirham (AED)	-	-	-	125	1%	5%
Livre sterling (GBP)	-	-	-	95	1%	4%
Dollar américain (USD)	55	7%	2%	77	5%	3%
Dollar canadien (CAD)	-	-	-	(176)	(1)%	(7)%
Franc suisse (CHF)	-	-	-	(258)	2%	(10)%
Autres devises	-	-	-	4	35%	0%
Dettes obligataire et bancaire	2 529	3%	100%	2 529	3%	100%

Le tableau ci-dessus fait état de la transposition en devise des financements du Groupe. Ces derniers sont établis en fonction des besoins opérationnels qu'ils soient dans un sens prêteur ou emprunteur de devise.

Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2023, les caractéristiques des instruments dérivés de couverture de change sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2023							Nominal	Juste valeur
	Horizon couvert	Qualification comptable	AUD	USD	CHF	GBP	Autres devises		
Swaps de change	< 1 an	Trading	11	18	(262)	26	54	(153)	9
Cross currency swaps	2028	CFH	424	-	-	-	-	424	(0)
Couvertures de financements			435	18	(262)	26	54	271	8
Forward	< 1 an	Trading	17	23	12	19	40	111	1
Couvertures commerciales			17	23	12	19	40	111	1
Couvertures de flux de trésorerie	< 1 an	Trading	-	(33)	-	48	(134)	(119)	2
Total			452	8	(250)	93	(40)	263	11

Trading : Juste valeur par résultat

CFH (Cash-Flow Hedge) : Couverture de flux de trésorerie futurs

Analyse de sensibilité

Accor a pour politique de couvrir les positions bilanciellées liées au financement. La sensibilité du résultat au risque de change sur les positions bilanciellées liées aux financements est donc non significative.

Concernant les flux commerciaux, les expositions bilanciellées sont majoritairement centralisées au niveau de Accor SA, la politique du Groupe étant de facturer les redevances aux filiales dans leur monnaie fonctionnelle (sauf exceptions). Au 31 décembre 2023, les expositions bilanciellées commerciales sont majoritairement couvertes et les produits dérivés de change correspondants sont qualifiés d'instruments de trading.

11.3.2 Risque de taux

Dette obligataire et bancaire par taux

(en millions d'euros)	Part courante		Part non courante		Déc. 2023	
	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable
Dette obligataire et bancaire	705	4	1 775	45	2 480	49
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(845)	(438)	-	-	(845)	(438)
Exposition nette	(140)	(434)	1 775	45	1 635	(389)

Au 31 décembre 2023, la dette obligataire et bancaire est répartie à 98% à taux fixe au taux moyen de 2,9% et 2% à taux variable au taux moyen de 8.1%. La dette à taux fixe est principalement libellée en euro.

Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2023, le Groupe n'a pas de couverture de taux d'intérêts.

Risque de non-respect des objectifs environnementaux, sociaux et gouvernementales

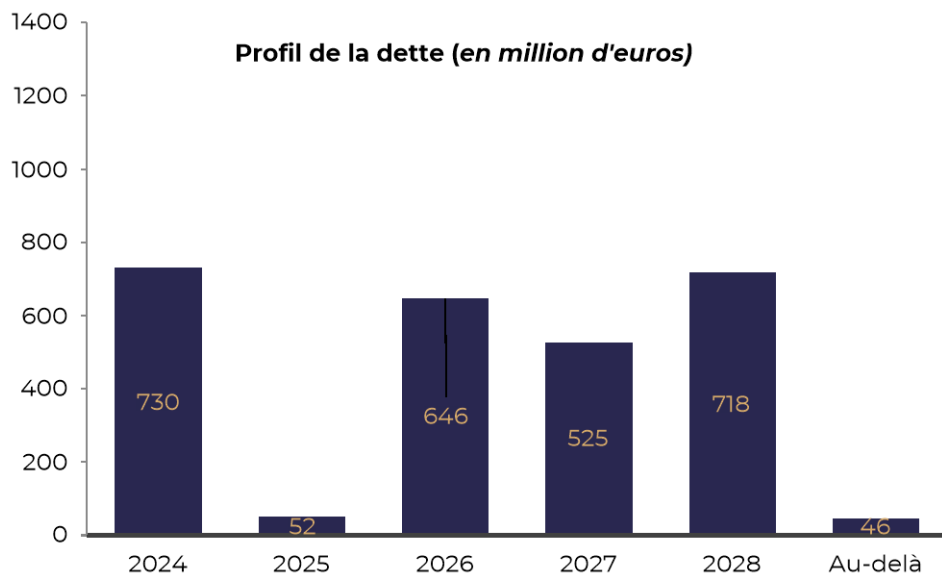
En 2021, Accor a émis une dette obligataire indexée sur les objectifs de développement durable du Groupe (« Sustainability-Linked Bond ») d'un montant de 700 millions d'euros, assortie d'un coupon de 2,375%, avec une maturité en novembre 2028. Emises conformément aux principes des obligations liées à des objectifs de développement durable (« Sustainability-Linked Bond Framework »), ces obligations sont indexées sur les deux objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe, de 25,2% pour les Scopes 1 et 2 et de 15,0% pour le Scope 3 à horizon 2025 par rapport à 2019. En cas de non-respect de ses objectifs, le Groupe s'expose à un rehaussement des coupons à hauteur de 12,5bps par objectif à compter de 2026 sur la durée de vie résiduelle de la dette. Au 31 décembre 2023, Accor a considéré que ces objectifs seraient respectés dans la détermination du taux effective de la dette obligataire.

Accor possède également une ligne de crédit non tirée qui est indexée sur les objectifs de développement durable du Groupe, la lutte contre le gaspillage alimentaire et la promotion de la diversité de genre. En cas de non-respect de ces objectifs, le Groupe s'expose à un rehaussement de sa marge à hauteur de 0,83bp par objectif à compter de 2024.

11.3.3 Risque de liquidité

Profil de la dette

Le profil de la dette obligataire et bancaire (correspondant aux échéances contractuelles nominal et intérêts inclus) est un des indicateurs permettant d'apprécier la position de liquidité du Groupe. Au 31 décembre 2023, il se décompose comme suit :



Lignes de crédit

En décembre 2023, le Groupe a signé une nouvelle ligne de crédit non tirée pour 1 000 millions d'euros à cinq ans assortis de deux options d'extension d'un an, exerçable en 2024 et 2025. Cette ligne remplace la ligne de crédit non tirée de 1 200 millions d'euros conclue en juin 2018.

Covenants

Il n'existe aucune clause de remboursement anticipé qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation du Groupe (« rating trigger »). Toutefois, une partie de la dette obligataire et bancaire (représentant 1 650 millions d'euros sur le total de 2 529 millions d'euros) est soumise à une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle (c'est-à-dire dans le cas où plus de 50% des droits de vote de Accor SA seraient acquis par un tiers) accompagné d'une dégradation du rating à « Non-Investment Grade ».

La ligne de crédit bancaire non tirée de 1 000 millions d'euros ne contient pas de covenant financier sous réserve de la conservation du statut « Investment Grade ».

Enfin, aucune clause de défaillance croisée (« cross default »), par laquelle le défaut sur une dette peut entraîner le défaut sur une autre dette, ne figure dans les contrats de financement négociés par Accor. Seules des clauses d'exigibilité croisée (« cross acceleration ») existent, ces clauses ne pouvant être actionnées que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières de même nature et sur un montant significatif.

Notation

Les agences de notation Standard & Poor's et Fitch Rating ont attribué à Accor les notes long terme suivantes :

	Notation	Perspective	Date de dernière revue
Standard & Poor's	BBB-	Stable	12 septembre 2023
Fitch Rating	BBB-	Stable	5 avril 2023

11.3.4 Risque de crédit et de contrepartie

Le Groupe est susceptible d'être exposé à une concentration du risque de contrepartie au titre des créances clients, des disponibilités, des placements et des instruments dérivés.

La relation contractuelle entre Accor et les propriétaires hôteliers se matérialise au travers de contrats de prestations de services. Accor considère que la concentration du risque de contrepartie lié aux créances clients est limitée compte tenu du nombre de clients, de leur dispersion géographique, de la nature des services rendus et du rythme de facturation des services (généralement mensuel). Au 31 décembre 2023, la valeur maximale du risque de contrepartie sur les créances clients est égale à leur valeur nette comptable.

L'échéancier des créances clients (hors factures à établir de 267 millions d'euros) s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Créances échues				Total
	Créances non échues	Moins de 90 jours	Entre 90 et 180 jours	Au-delà de 180 jours	
Créances brutes	253	205	70	170	698
Provisions	(10)	(7)	(11)	(113)	(141)
Créances nettes	243	198	59	57	556

Les placements financiers sont diversifiés. Ils concernent des titres de premier rang et sont négociés avec des banques, elles-mêmes de premier rang. Le Groupe souscrit des dérivés de gré à gré avec des banques de première catégorie dans le cadre de conventions qui prévoient de compenser les montants dus et à recevoir en cas de défaillance de l'une des parties contractantes. Dans l'état de la situation financière du Groupe, ces instruments dérivés actifs et passifs ne sont pas compensés.

Note 12. Impôts sur les bénéfices

Principes comptables

La charge d'impôt comprend l'impôt exigible et la charge d'impôts différés.

Les impôts différés sont calculés selon la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales. Ils sont évalués en utilisant les taux d'impôt votés ou quasi-adoptés à la date d'arrêté des comptes, et qui seront en vigueur au moment du renversement des différences temporelles. Les effets dus aux changements de taux d'impôts s'inscrivent en compte de résultat ou en autres éléments du résultat global, selon le principe de symétrie, sur l'exercice au cours duquel le changement de taux est annoncé.

Les actifs d'impôts différés sur pertes fiscales et crédits d'impôt reportables ne sont comptabilisés que dans la mesure où le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels les imputer. Les perspectives de récupération des impôts différés actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent, le cas échéant, conduire à ne plus reconnaître des impôts différés actifs antérieurement constatés. La recouvrabilité des impôts différés actifs est appréciée au regard des plans d'affaires préparés par les entités du Groupe, en tenant compte des perspectives de revenus imposables projetés, généralement sur un horizon de cinq ans, de l'historique fiscal et des spécificités juridiques et fiscales locales.

Le Groupe constate des impôts différés au titre des différences temporelles liées aux actifs et passifs reconnus concernant ses contrats de location. Lors de la comptabilisation initiale, il n'existe pas de différence temporelle dans la mesure où la valeur de l'actif et du passif sont égales. Par la suite, un impôt différé est constaté pour le montant net des différences temporelles imposables et déductibles.

La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée des comptes sociaux, est présentée dans la charge d'impôt sur les résultats de l'exercice.

Le Groupe applique les dispositions spécifiques de l'interprétation IFRIC 23 relatives à l'impôt sur les bénéfices :

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

12.1 Impôts sur les bénéfices au compte de résultat

12.1.1 Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2022	2023
Impôts courants	(117)	(141)
Impôts différés	41	102
Impôts sur les résultats	(76)	(39)

Le Groupe a reconnu une charge d'impôt sur les résultats de (39) millions d'euros.

La charge d'impôt courant de (141) millions d'euros comprend principalement :

- Des charges d'impôt pour (163) millions d'euros,
- Des reprises de provisions pour risques fiscaux de 22 millions d'euros.

Le produit d'impôt différé de 102 millions d'euros comprend principalement des constatations d'impôts différés actifs en France, reflétant l'amélioration des projections à cinq ans de résultats fiscaux attendus, en ligne avec les hypothèses opérationnelles retenues dans le plan d'affaires du Groupe.

En 2022, la charge de (76) millions d'euros comprenait une charge d'impôt pour (124) millions d'euros, une constatation d'impôts différés actifs pour 41 millions d'euros principalement aux Etats-Unis et aux Pays Bas et des reprises de provisions pour risques fiscaux de 7 millions d'euros.

12.1.2 Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2022	2023
Résultat des activités poursuivies avant impôt	459	679
Quote-part de mises en équivalence	(33)	(44)
Dépréciations d'actifs	(134)	(61)
Résultat non taxé	(18)	(65)
Autres	(1)	32
Résultat taxable au taux courant (a)	274	540
Taux courant d'impôt en France (b)	+25,8%	+25,8%
Impôt (théorique) au taux courant français (c) = (a) x (b)	(71)	(140)
. au différentiel de taux courant des pays étrangers	10	3
. à des pertes fiscales de l'exercice non activées	(30)	(20)
. à l'utilisation / activation des pertes fiscales des exercices antérieurs	39	124
. au net des dotations et reprises pour risques fiscaux	7	22
. à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)	(4)	(4)
. aux changements de taux d'imposition	1	1
. à d'autres éléments	(28)	(26)
Total des ajustements sur l'impôt théorique (d)	(5)	100
(Charge) / Produit d'impôt du Groupe (e) = (c) + (d)	(76)	(39)

Sur l'exercice 2023, le taux d'impôt en France est de 25,83%, incluant la contribution de solidarité de 3,3% assise sur le taux d'imposition de 25%.

12.2 Impôts différés

Les principales natures d'impôts différés sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2022	Déc. 2023
Immobilisations incorporelles	(482)	(451)
Immobilisations corporelles	(4)	(18)
Déficits reportables	92	147
Provision pour avantages au personnel	28	25
Provisions pour risques et charges	17	(8)
Dépréciations d'actifs	6	23
Autres	(4)	18
Total Impôts différés nets	(347)	(262)
• Impôts différés actifs	193	138
• Impôts différés passifs	(540)	(401)

Les impôts différés passifs sur immobilisations incorporelles portent essentiellement sur les actifs reconnus dans le cadre des différentes acquisitions du Groupe.

Les impôts différés sur déficits reportables concernent principalement la France (73 millions d'euros) et les Etats-Unis (40 millions d'euros).

12.3 Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 717 millions d'euros au 31 décembre 2023 (contre 835 millions d'euros au 31 décembre 2022). Il porte principalement sur des déficits indéfiniment reportables en France (310 millions d'euros), au Luxembourg (72 millions d'euros) et en Belgique (70 millions d'euros).

L'échéancier de ces impôts différés actifs non reconnus est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	Différences temporelles déductibles	Pertes fiscales	Total
2023 à 2026	4	34	38
2027 et au-delà	14	24	38
Sans limite	126	515	641
Total	144	573	717

Note 13. Capitaux propres et résultat par action

Principes comptables

Les capitaux propres regroupent deux catégories de propriétaires : les propriétaires de la société mère (actionnaires d'Accor SA) et les détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle (« intérêts minoritaires »).

Transactions avec les intérêts minoritaires

Les transactions réalisées avec les intérêts minoritaires induisant une variation de parts d'intérêts dans une filiale, sans perte de contrôle, affectent uniquement les capitaux propres. En effet, aux bornes de l'entité économique dans son ensemble, le contrôle n'est pas modifié. Ainsi, lors de l'acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée par le Groupe, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire des capitaux propres acquise est constatée en capitaux propres part du Groupe. La valeur des actifs et des passifs de la filiale, y compris l'écart d'acquisition, reste inchangée.

Instruments de capitaux propres

Le classement en capitaux propres dépend de l'analyse spécifique des caractéristiques de chaque instrument émis par le Groupe. Un instrument est considéré comme un instrument de capitaux propres s'il n'inclut aucune obligation contractuelle de verser de la trésorerie ou un autre actif financier. En particulier, un instrument dont le remboursement est à l'initiative du Groupe et dont la rémunération est subordonnée au versement d'un dividende est classé en capitaux propres.

13.1 Capitaux propres

13.1.1 Evolution du capital

Au 31 décembre 2023, le capital social d'Accor SA est composé de 252 289 352 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 3 euros. L'évolution du nombre d'actions en circulation en 2023 est la suivante :

<i>(en nombre de titres)</i>	2023
Actions émises au 1er janvier 2023	263 031 794
Livraison d'actions de performance	1 898 784
Actions annulées	(12 641 226)
Actions émises au 31 décembre 2023	252 289 352

13.1.2 Distribution de dividendes

Le 25 mai 2023, Accor SA a versé un dividende de 1,05 euro par action (0,71 euro au titre du résultat de l'exercice 2022 et 0,34 euro de dividende exceptionnel) sous forme d'un paiement en numéraire de 277 millions d'euros.

13.1.3 Titres subordonnés à durée indéterminée

En octobre 2023, Accor a refinancé la tranche de dette hybride de 500 millions d'euros émise en janvier 2019. L'opération a consisté en :

- L'émission d'obligations hybrides perpétuelles d'un montant de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 7,25%.
- Le rachat d'une souche d'obligations hybride perpétuelle (coupon de 4,375%) pour un montant de 442 millions d'euros. Suivant les termes et conditions de ces obligations, le Groupe a exercé son option de rachat anticipé du restant de ces obligations pour un montant de 58 millions d'euros.

Sur l'exercice 2023, la rémunération des porteurs s'est élevée à 45 millions d'euros et est analysée comme une distribution de profits, venant directement en déduction des capitaux propres.

13.1.4 Programme de rachat d'actions

Le 10 octobre 2023, Accor a lancé un programme de rachat d'actions qui a été finalisé le 20 décembre 2023.

A l'issue de cette opération, le Groupe a racheté 12 641 226 actions propres au cours moyen de 31,64 euros par action, soit un total de 400 millions d'euros. Ces actions ont été annulées dans le cadre d'une réduction de capital. Ce programme est en accord avec l'engagement pris par le Groupe d'un retour aux actionnaires d'environ 3 milliards d'euros sur la période 2023-2027.

13.1.5 Réserves

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

	Déc. 2022	Variation	Déc. 2023
Ecart de conversion	(133)	(38)	(171)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	(39)	34	(5)
• dont titres non consolidés	(85)	53	(31)
• dont instruments dérivés	46	(20)	26
Variation des écarts actuariels	(83)	(3)	(86)
Paievements fondés sur des actions	383	38	421
Autres réserves et résultat	2 467	239	2 707
Réserves - part du Groupe	2 595	270	2 865

La variation de 53 millions d'euros sur la réserve de juste valeur des titres non consolidés comprend le reclassement en réserves Groupe des variations de juste valeur cumulées de (56) millions d'euros sur les titres H World Group Ltd (voir Note 3.1.4).

13.1.6 Ecarts de conversion

Les écarts de conversion se décomposent comme suit :

	2022	Variation	2023
Livre sterling (GBP)	(145)	39	(107)
Real brésilien (BRL)	(92)	(55)	(147)
Dollar américain (USD)	254	(177)	78
Yuan chinois (CNY)	(39)	(15)	(54)
Dollar canadien (CAD)	(26)	6	(20)
Dollar australien (AUD)	(19)	30	11
Roupie indienne (INR)	(73)	7	(65)
Autres devises	8	123	131
Ecarts de conversion	(131)	(42)	(173)
• dont part Groupe	(133)	(38)	(171)
• dont part Minoritaires	2	(4)	(2)

La variation négative de 42 millions d'euros constatée sur l'exercice s'explique essentiellement par la dépréciation du dollar américain (177 millions d'euros), la dépréciation du Real Brésilien (55 millions d'euros) et l'appréciation du Livre sterling (39 millions d'euros) et du dollar australien (30 millions d'euros).

Les taux de clôture euro contre devises utilisés sont les suivants :

	GBP	BRL	USD	CNY	CAD	AUD	INR
Décembre 2022	0,8803	5,4834	1,0622	7,4198	1,4433	1,5857	87,9579
Décembre 2023	0,8666	5,3624	1,1023	7,8640	1,4639	1,6197	91,6280

13.2 Intérêts minoritaires

13.2.1 Détail des intérêts minoritaires

Le tableau ci-dessous présente le montant des intérêts minoritaires portés par les sociétés du Groupe :

(en millions d'euros)	Déc. 2022	Variation	Déc. 2023
Ennismore	309	(12)	297
Rixos Hotels & Resorts	68	13	81
Filiales de Paris Society	(9)	(15)	(24)
Autres intérêts minoritaires	29	(2)	26
Intérêts minoritaires	397	(17)	380

13.3 Résultat net dilué par action

Principes comptables

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice part du Groupe, après réduction de la rémunération aux porteurs de titres subordonnés, par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat dilué est déterminé en ajustant le résultat de base et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires des effets de tous les instruments dilutifs (options d'achat d'actions, actions de performances attribuées et obligations convertibles). Les instruments sont considérés comme dilutifs si leur conversion en actions ordinaires aurait pour effet de réduire le résultat par action ou d'augmenter la perte par action des activités ordinaires poursuivies – part du Groupe.

Le calcul du résultat net par action est le suivant :

(en millions d'euros)	Activités poursuivies	Activités abandonnées	2022	Activités poursuivies	Activités abandonnées	2023
Résultat net - part du Groupe	359	43	402	623	10	633
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	(35)	-	(35)	(45)	-	(45)
Résultat net - part du Groupe ajusté	324	43	367	578	10	588
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	262 531 151	262 531 151	262 531 151	264 055 787	264 055 787	264 055 787
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté des actions dilutives	263 019 122	263 019 122	263 019 122	265 238 783	265 238 783	265 238 783
Résultat net par action (en euros)	1,23	0,16	1,40	2,19	0,04	2,23
Résultat net dilué par action (en euros)	1,23	0,16	1,39	2,18	0,04	2,22

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires au 31 décembre 2023 a été déterminé de la façon suivante :

Nombre d'actions en circulation	252 289 352
Effet de l'émission d'actions nouvelles	(770 891)
Effet de l'annulation d'actions	12 537 326
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	264 055 787
Nombre d'actions potentielles dilutives	1 182 996
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté	265 238 783

Note 14. Eléments non comptabilisés

14.1 Engagements hors bilan

Principes comptables

Les engagements donnés et reçus par le Groupe correspondent à des obligations contractuelles non encore réalisées et subordonnées à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures. Au 31 décembre 2023, le Groupe n'a pas, à sa connaissance, d'engagements susceptibles d'avoir un effet significatif sur la situation actuelle ou future du Groupe, autres que ceux mentionnés dans la présente note.

14.1.1 Engagements donnés

L'échéancier au 31 décembre 2023 des engagements donnés (montants non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	< à 1 an	1 à 5 ans	> à 5 ans	Total
Engagements donnés sur contrats hôteliers	66	202	68	336
Engagements de location	2	7	11	20
Engagements d'investissement	81	52	-	133
Garanties bancaires et lettres de crédit	18	35	16	70
Autres engagements d'exploitation	10	28	3	41
Engagements liés aux activités opérationnelles	178	324	98	599
Garanties bancaires sur contrats de location	34	186	257	477
Engagements de souscription de titres	3	0	40	43
Autres, aval et cautionnement	0	-	1	1
Engagements liés au périmètre	37	186	299	522
Engagement de souscription auprès de fonds	-	-	7	7
Engagements liés aux placements financiers	-	-	7	7
Engagements donnés	215	510	403	1 128

Les engagements donnés sur les contrats hôteliers concernent principalement les « key money » à verser pour sécuriser l'obtention de contrat et les garanties de performance octroyées aux propriétaires dans le cadre de la gestion des hôtels.

Note 14.1.2 Engagement reçus

L'échéancier au 31 décembre 2023 des engagements hors bilan reçus (montants non actualisés) est le suivant :

(€ in million)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Contre-garanties reçues de mises en équivalence	-	165	124	289
Garanties bancaires reçues de clients	3	1	0	4
Lettres de crédit reçues	1	-	-	1
Autres	-	3	-	3
Engagements reçus	4	168	125	297

14.2 Litiges, actifs et passifs éventuels

Principes comptables

Les passifs éventuels correspondent à des obligations potentielles résultant d'événements passés, dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas sous le contrôle du Groupe ou à des obligations actuelles pour lesquelles une sortie de ressources n'est pas probable. Les actifs et passifs éventuels ne sont pas comptabilisés mais font l'objet d'une mention en annexe.

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

Contentieux précompte

Depuis 2002, le Groupe a intenté plusieurs actions devant les tribunaux en vue d'obtenir le remboursement du précompte acquitté au titre des exercices 1999-2001 et 2002-2004.

Concernant la période 2002-2024, le Groupe avait constitué une provision de 53 millions d'euros pour faire face au risque de devoir restituer une partie des 307 millions d'euros remboursés par l'Etat à la suite de la décision favorable de la Cour Administrative d'Appel de Versailles du 7 juillet 2020.

Le 27 mai 2023, après l'arrêt de la Cour de Justice de l'Union Européenne en date du 12 mai 2022, le Conseil d'Etat a confirmé, que le précompte était contraire à la directive Européenne mère fille. Cependant, le Conseil d'Etat ne s'est pas prononcé sur le montant définitif du précompte à rembourser au Groupe et a renvoyé à la Cour Administrative d'Appel de Versailles pour un règlement au fond du contentieux. Dans l'attente de cette nouvelle décision, le 21 avril 2023, la Direction des Grandes Entreprises (DGE) a demandé à Accor de restituer la somme de 53 millions d'euros.

Le 9 janvier 2024, la Cour Administrative d'Appel de Versailles a rendu un arrêt confirmant le bien-fondé de la décision du Conseil d'Etat. Le Groupe s'est pourvu en cassation devant le Conseil d'Etat.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023, Accor a constaté le paiement à la DGE et repris la provision de 53 millions d'euros. La décision de la Cour Administrative d'Appel n'a donc pas d'incidence sur le compte de résultat du Groupe.

Cette décision confirme, par ailleurs, que le remboursement du précompte reçu en 2020 pour 307 millions d'euros au titre de la période 2002-2004 est définitivement acquis au Groupe à hauteur de 254 millions d'euros, correspondant au montant du produit qui avait été constaté dans les comptes consolidés de l'exercice 2020.

Pour rappel, concernant le précompte de la période 1999-2001, à la suite de la décision du Conseil d'Etat du 10 décembre 2012 imposant à Accor de restituer 185 millions d'euros, le Groupe a intenté une action en responsabilité de l'Etat et continue à faire valoir ses droits.

14.3 Evènements postérieurs à la clôture

Le 30 janvier 2024, Accor a signé un accord avec Travel + Leisure afin de céder son activité de « timeshare » en Australie, Nouvelle-Zélande et Indonésie, Accor Vacation Club, sur la base d'une valeur d'entreprise de 78 millions de dollars australiens, soit 48 millions d'euros (voir Note 3.2.1).

Note 15. Autres informations

15.1 Information sur les parties liées

Sociétés exerçant une influence notable sur Accor SA

Au 31 décembre 2023, les sociétés Qatar Investment Authority (QIA) et Kingdom Holding Company of Saudi Arabia (KHC), entrées au capital à la suite de l'acquisition du groupe FRHI Hotels & Resorts en 2016, exercent une influence notable sur Accor SA. En vertu d'accords conclus à l'occasion de cette opération, QIA a deux représentants au Conseil d'administration de la Société et KHC un représentant.

Le 28 juin 2022, Accor a conclu un nouveau partenariat avec SASP Paris Saint Germain Football, dont le propriétaire est Qatar Sport Investment (QSI), filiale de QIA, en vue de devenir un des sponsors officiels du Paris-Saint-Germain pour quatre années à partir de la saison 2022/2023. Cette collaboration a pour objectif de promouvoir le programme de fidélité ALL-Accor Live Limitless en s'appuyant sur le rayonnement international du Paris Saint-Germain et d'offrir des expériences uniques et privilégiées aux membres du programme de fidélité ALL, durant quatre saisons jusqu'en 2026.

Sociétés consolidées en intégration globale ou en mise en équivalence

La Société entretient des relations habituelles, dans le cadre de la gestion du Groupe, avec l'ensemble de ses filiales, co-entreprises et entreprises associées. Les transactions avec les filiales sont éliminées dans les comptes consolidés du Groupe.

Les principales autres transactions avec les entités mises en équivalence sont mentionnées directement dans les notes afférentes (voir Notes 3.1.3 et 6).

Membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration

L'ensemble des transactions conclues avec les membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration est détaillé en Note 5. Les transactions réalisées avec des sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif ou du Conseil d'administration détient un droit de vote significatif sont des opérations courantes conclues à des conditions de marché et ne sont pas significatives.

15.2 Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant total des honoraires des commissaires aux comptes comptabilisés au compte de résultat du Groupe au cours des exercices 2022 et 2023 se détaille de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2022			2023		
	PwC	EY	Total	PwC	EY	Total
Certification des comptes						
Emetteur	1,6	1,5	3,1	2,0	1,4	3,4
Filiales intégrées globalement	1,7	1,2	2,9	1,9	1,8	3,7
Sous-total	3,3	2,8	6,0	4,0	3,1	7,1
Services autres que la certification des comptes						
Services requis par la loi	-	0,2	0,2	0,2	-	0,2
Services rendus lors de l'acquisition ou la cession de sociétés	0,6	-	0,6	-	-	-
Services fiscaux (*)	0,2	0,6	0,8	0,1	1,1	1,2
Autres services (**)	1,0	-	1,0	7,3	0,2	7,5
Sous-total	1,8	0,8	2,5	7,6	1,3	8,9
Total	5,0	3,5	8,6	11,6	4,4	16,0

(*) Les services fiscaux concernent principalement des missions de conformité fiscale réalisées à l'étranger

(**) Il s'agit principalement des missions réalisées en France et à l'étranger par les membres respectifs des réseaux des commissaires aux comptes

15.3 Principales filiales et participation

Le Groupe consolide selon la méthode appropriée l'intégralité de ses filiales au 31 décembre 2023.

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

Les filiales consolidées par intégration globale, ainsi que les principales participations mises en équivalence du Groupe, sont listées ci-dessous. Les autres entités sont individuellement non significatives.

Principales filiales et participation	Pays	Méthode	%	Principales filiales et participation	Pays	Méthode	%
Amériques				Amériques			
ACCORHOTELS ARGENTINA S.A	ARGENTINE	IG	100%	ACCOR HOTELS & RESORTS (MARYLAND) LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
FAIRMONT MY (BARBADOS)	BARBADE	IG	100%	FHP MANAGEMENT COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
FAIRMONT DUBAI HOLDINGS LTD	BERMUDE	IG	100%	FHP COCOA MANAGEMENT COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
FAIRMONT HOTELS LIMITED	BERMUDE	IG	100%	FHP SP (U.S.) MANAGEMENT COMPANY, LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
HOTELARIA ACCOR BRASIL SA	BRESIL	IG	100%	SCP CE SCOTTSDALE PRINCESS PARTNERSHIP	ETATS-UNIS	IG	100%
L.E.B.S.P.E. EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES LTDA.	BRESIL	IG	100%	FHR AUSTIN HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
ACCOR INVESTIMENTOS E PARTICIPAÇÕES LTDA.	BRESIL	IG	100%	FHR CLAREMONT HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
ACCOR LUXURY BRAZIL S.A.	BRESIL	IG	100%	FHR DALLAS HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
ACCOR MANAGEMENT CANADA INC	CANADA	IG	100%	FHR GDM HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
ACCOR CANADA INC	CANADA	IG	100%	FHR WASHINGTON DC OPERATIONS LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
ACCOR CANADA HOLDINGS INC.	CANADA	IG	100%	FHR SEATTLE OPERATIONS LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
3985784 CANADA INC.	CANADA	IG	100%	FHR SAN FRANCISCO OPERATIONS LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
6081541 CANADA INC.	CANADA	IG	100%	COPLEY PLAZA HOTEL OPERATING COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
4229452 CANADA INC.	CANADA	IG	100%	SONOMA MISSION INN MANAGEMENT COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
FHP (CANADA) MANAGEMENT COMPANY INC.	CANADA	IG	100%	KEA LANI LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
CP HOTELS MANAGEMENT	CANADA	IG	100%	FHR (ML) OPERATING COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
CANADIAN PACIFIC EXPRESS & TRANSPORT LTD.	CANADA	IG	100%	SWISSOTEL EMPLOYMENT SERVICES L.L.C.	ETATS-UNIS	IG	100%
FRHI REAL ESTATE HOLDING INC.	CANADA	IG	100%	THE CHICAGO HOTEL MANAGEMENT SERVICES COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
FHR PROPERTIES INC.	CANADA	IG	100%	FHR PITTSBURGH MANAGEMENT COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
FHR WHISTLER OPERATIONS CORPORATION	CANADA	IG	100%	FHR CENTURY PLAZA HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
FHR LAKE LOUISE OPERATIONS CORPORATION	CANADA	IG	100%	DC SOFITEL, LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
FHR JASPER OPERATIONS CORPORATION	CANADA	IG	100%	NORMANDIE LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
FHR BANFF OPERATIONS CORPORATION	CANADA	IG	100%	LA LIBERTE LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
CANMORE LAUNDRY FACILITY OPERATIONS LIMITED	CANADA	IG	100%	LA TOURAINE LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
FHR LCF OPERATIONS CORPORATION	CANADA	IG	100%	LOS ANGELES MAISON INC	ETATS-UNIS	IG	100%
FHR RYH OPERATIONS CORPORATION	CANADA	IG	100%	ACCOR FRANCHISING US LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
FHR QEH OPERATIONS CORPORATION	CANADA	IG	100%	FHP TELLURIDE MANAGEMENT COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
MANOIR RICHELIEU LTD/LTEE.	CANADA	IG	100%	FHR ESJ OPERATIONS LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
ACCOR FRANCHISING CANADA INC	CANADA	IG	100%	FHP GS HOLDINGS LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
FHP SP LIMITED PARTNERSHIP	CANADA	IG	100%	Back Bay Hotel Operating Company LLC	ETATS-UNIS	IG	100%
ACCOR PME FRANCHISING CANADA INC.	CANADA	IG	100%	ROE Management US Inc	ETATS-UNIS	IG	100%
ACCORHOTELS CHILE SPA	CHILI	IG	100%	ACCOR PME FRANCHISING US INC	ETATS-UNIS	IG	100%
A3 SPA	CHILI	MEE	20%	ACCOR PME US INC.	ETATS-UNIS	IG	100%
SOCIEDAD ANONIMA DE GESTION HOTELERA DE COLOMBIA - SOGECOL SA	COLOMBIE	IG	100%	REEF Proximity	ETATS-UNIS	MEE	20%
COLOMBIA IBIS	COLOMBIE	IG	72%	SI HOTELERA DE MEXICO JUR	MEXIQUE	IG	100%
SUN CARIBE	CUBA	IG	100%	FHR MEXICO MANAGEMENT COMPANY, S.A. DE C.V.	MEXIQUE	IG	100%
ACCOR MANAGEMENT US INC	ETATS-UNIS	IG	100%	FHMK, S.A. DE C.V.	MEXIQUE	IG	100%
HERITAGE BENEFITS COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100%	ADMINISTRADORA DE VACACIONES FHP, S.A. DE C.V.	MEXIQUE	IG	100%
FRHI REAL ESTATE HOLDING (US) INC.	ETATS-UNIS	IG	100%	ACCOR HOTELES SA DE CV	MEXIQUE	IG	100%
FAIRMONT US MANAGEMENT LP	ETATS-UNIS	IG	100%	ACCORHOTELS PERU SA	PEROU	IG	100%

Principales filiales et participation	Pays	Méthode	%	Principales filiales et participation	Pays	Méthode	%
Europe				Europe			
ACCORHOTELS DEUTSCHLAND GMBH	ALLEMAGNE	IG	100%	TRENO	ITALIE	IG	100%
ACCOR PURCHASING SOLUTIONS GMBH (APS)	ALLEMAGNE	IG	100%	KAZAKH MANAGEMENT HOTEL COMPANY	KAZAKHSTAN	IG	100%
ACCOR HOTELBETRIEBS GMBH	AUTRICHE	IG	100%	FRHI HOTELS & RESORTS S.A.R.L.	LUXEMBOURG	IG	100%
ACCOR HOTELS BELGIUM S.A.	BELGIQUE	IG	100%	COMURA	LUXEMBOURG	IG	100%
CIWLT S.A.	BELGIQUE	IG	100%	ACCORINVEST GROUP	LUXEMBOURG	MEE	30%
ACCOR ASIA S.A.	BELGIQUE	IG	100%	MALTA HOTELS	MALTE	IG	100%
ACCORHOTELS & COMMUNITY SERVICES SPAIN, S.L.	ESPAGNE	IG	100%	ACCOR HOTELS SERVICES NETHERLANDS BV	PAYS-BAS	IG	100%
SWISSOTEL ESTONIA	ESTONIE	IG	100%	ACCOR TREASURY NEDERLAND BV	PAYS-BAS	IG	100%
ACCOR SA	FRANCE	IG	100%	NOVOTEL FINANCE BV	PAYS-BAS	IG	100%
ACCOR AFRIQUE SUPPORT HS	FRANCE	IG	100%	ACCOR SERVICES POLAND	POLOGNE	IG	100%
ACTIMOS	FRANCE	IG	100%	ACCORHOTELS PORTUGAL, S.A.	PORTUGAL	IG	100%
COURTAGE D'ASSURANCE HOTELLERIE (HIB)	FRANCE	IG	100%	ACCOR HOTELS E SERVICOS (AHS)	PORTUGAL	IG	100%
AH FLEET SERVICES	FRANCE	IG	100%	REAL ESTATE HOTEL COMPANY SRL	ROUMANIE	IG	100%
SFPIE JUR	FRANCE	IG	100%	ACCOR HOTELSERVICES MAGYARORSZAG KFT BUDAPESTA - SUCURSALA BUCURESTI	ROUMANIE	IG	100%
STE DE PARTICIPATION DE L'ILE DE FRANCE HI	FRANCE	IG	100%	ACCOR UK	ROYAUME-UNI	IG	100%
IBL	FRANCE	IG	100%	ACCOR HOTELSERVICES UK LIMITED	ROYAUME-UNI	IG	100%
CHAMMANS FINANCE	FRANCE	IG	100%	RUSSIAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY LLC	RUSSIE	IG	100%
ACCOR LUXURY & LIFESTYLE	FRANCE	IG	100%	SAMHOTEL	RUSSIE	IG	100%
IBIS BUDGET	FRANCE	IG	98%	YARHOTEL	RUSSIE	IG	100%
SOCIETE DE MANAGEMENT INTERMARQUES	FRANCE	IG	100%	KALINHOTEL	RUSSIE	IG	100%
SOCIETE HOTELIERE DE MONTPARNASSE (SHDM)	FRANCE	IG	100%	MOSHOTEL	RUSSIE	IG	100%
ACADEMIE FRANCE	FRANCE	IG	100%	ACCOR AHS AB	SUEDE	IG	100%
MARGOT PREMIUM HOTELS	FRANCE	IG	100%	ACCORHOTELS SWITZERLAND	SUISSE	IG	100%
SNC MANAGEMENT HOTELS PULLMAN	FRANCE	IG	100%	SWISSOTEL MANAGEMENT GMBH	SUISSE	IG	100%
SNC ROISSYPOLE MANAGEMENT HOTELS	FRANCE	IG	100%	SWISSOTEL HOLDING AG	SUISSE	IG	100%
STE HOT EXPLOITATION MARSEILLE	FRANCE	IG	100%	ACCOR SUISSE SA	SUISSE	IG	100%
SNC TOUR EIFFEL PULLMAN	FRANCE	IG	100%	FRHI HOTELS & RESORTS (SWITZERLAND) GMBH	SUISSE	IG	100%
SH DEFENSE GRANDE ARCHE	FRANCE	IG	100%	FRS HOTEL GROUP (SWITZERLAND) GMBH	SUISSE	IG	100%
SH DEFENSE GRANDE ARCHE MERCURE	FRANCE	IG	100%	SWISSOTEL (RUSSIA) GMBH	SUISSE	IG	100%
LEISURE HOTELS - HOTEL AND TOURISTIC ENTERPRISES SA	GRECE	IG	100%	MOVENPICK HOTELS & RESORTS MANAGEMENT AG	SUISSE	IG	100%
ACCOR HOTELSERVICES MAGYAORSZAG KFT.	HONGRIE	IG	100%	MP INVEST AG	SUISSE	IG	100%
ACCOR ISRAEL	ISRAEL	IG	100%	UKRAINIAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY	UKRAINE	IG	100%
ACCORHOTELS ITALIA S.R.L.	ITALIE	IG	100%				
Grande Chine				Grande Chine			
AAPC SHANGHAI CO LTD	CHINE	IG	72%	AAPC HOTEL SERVICES LIMITED	CHINE	IG	100%
AAPC HONG KONG CO LTD	CHINE	IG	100%	AAPC HOTEL SERVICE LIMITED SHANGHAI HS	CHINE	IG	100%
AAPC HOTEL MANAGEMENT LIMITED	CHINE	IG	72%				
Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie				Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie			
DEVKOM SOUTH AFRICA	AFRIQUE DU SUD	IG	100%	EHIS - FORMULE 1 HS	INDE	IG	100%
MANTIS AFRICA	AFRIQUE DU SUD	IG	55%	MH&R MANAGEMENT INDIA	INDE	IG	100%
ACCOR HOTELS ALGERIE	ALGERIE	IG	100%	INTERGLOBE HOTELS	INDE	MEE	40%
SAUDI FRENCH COMPANY HOTEL MGT	ARABIE SAOUDITE	IG	100%	ACCOR GESTION MAROC	MAROC	IG	100%
ACCOR HOTEL SAE	EGYPTE	IG	100%	MH&R MANAGEMENT MORROCCO LLC	MAROC	IG	100%
EL GEZIRAH HOTELS TOURISM CY	EGYPTE	IG	100%	ACCOR AFRIQUE SERVICES	MAROC	IG	100%
MH&R MANAGEMENT (EGYPT) SAE	EGYPTE	IG	100%	BELLE RIVIERE HOTEL (BRH)	ILE MAURICE	IG	100%
ACCOR EMOA MOYEN ORIENT	EMIRATS ARABES UNIS	IG	100%	Kasada hospitality fund LP	ILE MAURICE	MEE	30%
FHR GULF MANAGEMENT FZ-LLC	EMIRATS ARABES UNIS	IG	100%	ACCOR MANAGEMENT CONSULTING AND SPORTS EVENTS LLC	QATAR	IG	100%
ACCORHOTELS MIDDLE EAST AND AFRICA FZ-LLC	EMIRATS ARABES UNIS	IG	100%	STE DAKAROISE HOSPITALITY SA	SENEGAL	IG	100%
MH&R MANAGEMENT FZ-LLC - MEA CENTRAL HOLDING & HS	EMIRATS ARABES UNIS	IG	100%	TUNISIA HOTELS & RESORTS SA	TUNISIE	IG	100%
SOFITEL MGT CIE MIDDLE EAST	EMIRATS ARABES UNIS	IG	100%	MOVENPICK MAN TUNISIA SARL	TUNISIE	IG	100%
MH&R MANAGEMENT GHANA LTD.	GHANA	IG	100%	TAMARIS TURIZM TRY	TURQUIE	IG	100%
AAPC INDIA HOTEL MANAGEMENT PRIVATE HS	INDE	IG	51%	SOFITEL MGT CIE MIDDLE EAST	FRANCE	IG	100%
FHR HOTELS & RESORTS (INDIA) PRIVATE LIMITED	INDE	IG	100%				
Asie du Sud Est				Asie du Sud Est			
ACCOR PLUS	AUSTRALIE	IG	100%	AHDF PTE LTD	SINGAPOUR	IG	100%
AA KOREA HOTEL MANAGEMENT CO. LTD.	COREE DU SUD	IG	51%	AAPC EXPERIENCE PTE LTD	SINGAPOUR	IG	100%
PT AAPC INDONESIE	INDONESIE	IG	100%	RAFFLES INTERNATIONAL LIMITED	SINGAPOUR	IG	100%
PT FRS HOTELS INDONESIE	INDONESIE	IG	100%	FRHI HOTELS & RESORTS (SINGAPOUR) PTE LTD	SINGAPOUR	IG	100%
AAPC JAPON K.K.	JAPON	IG	100%	FRHI HOLDINGS (SING) PTE. LTD.	SINGAPOUR	IG	100%
AAPC (MALDIVES) PRIVATE LIMITED	MALDIVES	IG	100%	RESORTS INTERNATIONAL (1997) PTE LTD.	SINGAPOUR	IG	100%
FRS HOTEL GROUP (PHILIPPINES), INC.	PHILIPPINES	IG	100%	GOURMET EXPERIENCE PTE LTD	SINGAPOUR	IG	100%
FRHI RENTAL MANAGEMENT (PHILIPPINES), INC. S & P, INC.	PHILIPPINES	IG	100%	MH&R MAN (THAILANDE) LIMITED	THAILANDE	IG	100%
AAPC SINGAPOUR PTE LTD	SINGAPOUR	IG	100%	AAPC (THAILANDE) LIMITED	THAILANDE	IG	100%
AAPC ASIA PTE LTD	SINGAPOUR	IG	100%	ACCOR LUXURY (THAILANDE) LIMITED	THAILANDE	IG	100%
				RAFFLES (THAILANDE) LIMITED	THAILANDE	IG	100%

Activité Lifestyle				Activité Lifestyle			
Ennismore Germany Gmbh	ALLEMAGNE	IG	62%	LE MADAM	FRANCE	IG	62%
ENNISMORE ARABIA FOR HOTEL SERVICES	ARABIE SAUDITE	IG	62%	LE PIAF SAINT TROPEZ	FRANCE	IG	62%
TRIBE HOTEL GROUP PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	LE ROOFTOP DES CHAMPS ELYSEES	FRANCE	IG	62%
ENNISMORE PACIFIC PTY LTD	AUSTRALIE	IG	62%	LE ROOFTOP DES TERRASSES	FRANCE	IG	62%
LARGO DO BOTICÁRIO EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES S.A.	BRESIL	IG	100%	LE TOIT DU NEUVIEME	FRANCE	IG	62%
Ennismore Hotel Management (Shanghai)	CHINE	IG	62%	LES HARAS DES VAUX DE CERNAY	FRANCE	IG	62%
RIXOS HOSPITALITY EGYPT S.A.E.	EGYPTE	IG	22%	LES PAVILLONS DES ETANGS	FRANCE	IG	62%
AH NEW LIFESTYLE MEA	EMIRATS ARABES UNIS	IG	62%	MAISON RUSSE SAINT TROPEZ	FRANCE	IG	62%
RIXOS CONSULTANCY FZE	EMIRATS ARABES UNIS	IG	44%	MEGEVE HOLDING	FRANCE	IG	62%
21C MUSEUM HOTELS	ETATS-UNIS	IG	53%	MGP	FRANCE	IG	62%
MORGANS ACQUISITION LLC	ETATS-UNIS	IG	62%	MONTAIGNE INVEST	FRANCE	IG	62%
FAENA HOTELS & RESORT (MARYLAND) LLC	ETATS-UNIS	IG	100%	MUN RESTAURANT J1 LLC	FRANCE	IG	62%
FH MIAMI OPERATIONS	ETATS-UNIS	IG	62%	NOCTIS EVENT	FRANCE	IG	62%
SBE ENT HOLDINGS LLC	ETATS-UNIS	IG	62%	PARIS SOCIETY CONSULTING	FRANCE	IG	62%
MHG HOLDCO LLC	ETATS-UNIS	IG	62%	PARIS SOCIETY GESTION	FRANCE	IG	62%
SBERG MANAGEMENT LLC	ETATS-UNIS	IG	62%	Paris Society International Holding LTD	FRANCE	IG	62%
SBE LICENSING LLC	ETATS-UNIS	IG	62%	PARIS SOCIETY INTERNATIONAL INVESTMENT LLC	FRANCE	IG	62%
SBE HOTEL GROUP LLC	ETATS-UNIS	IG	62%	PARK CITY	FRANCE	IG	62%
SBE CALL CENTER MANAGEMENT LLC	ETATS-UNIS	IG	62%	PHI	FRANCE	IG	62%
801 SMA LESSEE LLC	ETATS-UNIS	IG	62%	PONTHIEU ARTOIS	FRANCE	IG	62%
DAKOTA DEVELOPMENT COMPANY	ETATS-UNIS	IG	62%	PSMA	FRANCE	IG	62%
MORGANS GROUP LLC	ETATS-UNIS	IG	62%	PSO ACHAT	FRANCE	IG	62%
MORGANS HOTEL GROUP MANAGEMENT LLC	ETATS-UNIS	IG	62%	PSO EVENT	FRANCE	IG	62%
MAMA SHELTER US NEW	ETATS-UNIS	IG	62%	PSO FINANCE IT	FRANCE	IG	62%
Ennismore Holding US Inc	ETATS-UNIS	IG	62%	PSO RESTAURANT	FRANCE	IG	62%
ENNISMORE INTERNATIONAL USA INC	ETATS-UNIS	IG	62%	PSO RH PAIE	FRANCE	IG	62%
HUDSON LEASCO LLC	ETATS-UNIS	IG	62%	RASPOUTINE SAINT TROPEZ	FRANCE	IG	62%
ORIENT-EXPRESS	FRANCE	IG	100%	RBC MEGEVE	FRANCE	IG	62%
SOLUXURY FRANCE	FRANCE	IG	100%	RIVER SOCIETY	FRANCE	IG	62%
OE MANAGEMENT COMPANY	FRANCE	IG	100%	S.T.R	FRANCE	IG	62%
Ennismore France SAS	FRANCE	IG	62%	SOCIETE D'EXPLOITATION 3 ROYAL	FRANCE	IG	62%
MAMA SHELTER FRANCE HS	FRANCE	IG	62%	SOCIETE D'EXPLOITATION BAGATELLE EVENTS	FRANCE	IG	62%
42 POINCARE	FRANCE	IG	62%	SOCIETE D'EXPLOITATION DE L'AUDITORIUM	FRANCE	IG	62%
59 POINCARE	FRANCE	IG	62%	SOCIETE D'EXPLOITATION DU STUDIO	FRANCE	IG	62%
ALL INC PROD	FRANCE	IG	62%	SOCIETE D'EXPLOITATION EVENEMENTIEL	FRANCE	IG	62%
B.P.S	FRANCE	IG	62%	SOCIETE D'EXPLOITATION QUAI ALEXANDRE	FRANCE	IG	62%
BAL DE LA MARINE	FRANCE	IG	62%	SOCIETE DU PAVILLON DES BOTANISTES	FRANCE	IG	62%
BEAURESTO	FRANCE	IG	62%	SOCIETE DU TROIS CLICHY	FRANCE	IG	62%
BRA MEGEVE	FRANCE	IG	62%	TERMINAL 7	FRANCE	IG	62%
C.T.A.M	FRANCE	IG	62%	TOKYO EXPLOITATION	FRANCE	IG	62%
CADAPA	FRANCE	IG	62%	WILSON EXPLOITATION	FRANCE	IG	62%
CITADELLE VAUBAN	FRANCE	IG	62%	RAFFLES FRANCE	FRANCE	IG	100%
ESPACE SAINT-LAZARE	FRANCE	IG	62%	SOCIETE D'EXPLOITATION PARIS MORLAND	FRANCE	IG	62%
ESPACE YOYO	FRANCE	IG	62%	Ennismore HK Ltd	HONG KONG	IG	62%
EVENTIS AND CO	FRANCE	IG	62%	ENNISMORE MEXICO	MEXIQUE	IG	62%
GIGI RIGOLATTO BEACH CLUB L.L.C	FRANCE	IG	62%	RIXOS	PAYS-BAS	IG	44%
GIRAFE	FRANCE	IG	62%	Ennismore QA LLC	QATAR	IG	62%
GOURCUFF SOCIETY HOTELS	FRANCE	IG	62%	Ennismore Restaurants Limited	ROYAUME-UNI	IG	62%
GUMERY	FRANCE	IG	62%	Ennismore Holding Ltd	ROYAUME-UNI	IG	62%
HLE	FRANCE	IG	62%	Ennismore Lifestyle Group Limited	ROYAUME-UNI	IG	62%
HOTEL ABBAYE	FRANCE	IG	62%	Ennismore Hotel Management UK Ltd	ROYAUME-UNI	IG	62%
Italie EVENT	FRANCE	IG	62%	ENNISMORE INTERNATIONAL MANAGEMENT LIMITED	ROYAUME-UNI	IG	62%
LA CABOCHE	FRANCE	IG	62%	ENNISMORE MA NEWCO 2018 LIMITED	ROYAUME-UNI	IG	62%
LA SUITE GIRAFE	FRANCE	IG	62%	ENNISMORE INTERNATIONAL USA HOLDINGS LIMITED	ROYAUME-UNI	IG	62%
LE BILLOT ETOILE	FRANCE	IG	62%	AH NEW LIFESTYLE RUSSIA	RUSSIE	IG	62%
LE DERNIER ETAGE	FRANCE	IG	62%	Ennismore Asia Pte Ltd	SINGAPOUR	IG	62%
Autres Activités				Autres Activités			
JOHN PAUL CANADA	CANADA	IG	100%	International Prestige Events	FRANCE	IG	100%
D-EDGE CHINA	CHINE	IG	100%	Saint-Clair Dauphine SAS	FRANCE	IG	100%
P. et C. Catering Managt. Co	CHINE	IG	100%	Soc. d'exploitation du pavillon Gabriel SAS	FRANCE	IG	100%
ACCOR GLOBAL RESERVATION CENTRE SLU	ESPAGNE	IG	100%	Saint-Clair Le Traiteur SAS	FRANCE	IG	100%
D-EDGE USA	ETATS-UNIS	IG	100%	SHIPPING HOLDCO	FRANCE	IG	100%
JOHN PAUL USA	ETATS-UNIS	IG	100%	Potel et Chabot Asia Limited	HONG KONG	IG	100%
D-EDGE ESPANA	FRANCE	IG	100%	D-EDGE ITALIA	ITALIE	IG	100%
VERYCHIC SAS	FRANCE	IG	100%	D-EDGE JAPON	JAPON	IG	100%
Verychic Travels SLU	FRANCE	IG	100%	JOHN PAUL LUXEMBOURG	LUXEMBOURG	IG	100%
D-EDGE	FRANCE	IG	100%	JOHN PAUL PORTUGAL	PORTUGAL	IG	100%
GEKKO	FRANCE	IG	100%	Potel et Chabot Doha Services LLC	QATAR	IG	49%
GEKKO TECHNOLOGY	FRANCE	IG	100%	OFS Concierge Services LLC (USA)	ROYAUME-UNI	IG	100%
TELDAR TRAVEL	FRANCE	IG	100%	onefinestay USA LLC (USA)	ROYAUME-UNI	IG	100%
HOTEL CORPORATE SYSTEM	FRANCE	IG	100%	onefinestay NY LLC (USA)	ROYAUME-UNI	IG	100%
GORDON BEDBANK	FRANCE	IG	100%	Branch: onefinestay St. Martin (France)	ROYAUME-UNI	IG	100%
AIR CORPORATE SYSTEM	FRANCE	IG	100%	Branch: onefinestay St. Barts (France)	ROYAUME-UNI	IG	100%

Autres Activités					Autres Activités				
TELDAR TRAVEL ESPANA	FRANCE	IG	100%		Brummell LLC (USA)	ROYAUME-UNI	IG	100%	
TELDAR Portugal	FRANCE	IG	100%		Brummell (CA) LLC (USA)	ROYAUME-UNI	IG	100%	
TELDAR TRAVEL LIMITED	FRANCE	IG	100%		Brummell Galleries LLC (USA)	ROYAUME-UNI	IG	100%	
TELDAR TRAVEL NETHERLANDS	FRANCE	IG	100%		Ferrers LLC (USA)	ROYAUME-UNI	IG	100%	
TELDAR TRAVEL ITALIA	FRANCE	IG	100%		Ferrers (CA) LLC (USA)	ROYAUME-UNI	IG	100%	
JOHN PAUL FRANCE	FRANCE	IG	100%		Ferrers Galleries LLC (USA)	ROYAUME-UNI	IG	100%	
JOHN PAUL GROUPE	FRANCE	IG	100%		JOHN PAUL HOLDING UK	ROYAUME-UNI	IG	100%	
RESA EVENTS	FRANCE	IG	100%		JOHN PAUL UK	ROYAUME-UNI	IG	100%	
SEGSMHI S.A. (LIDO)	FRANCE	IG	100%		Potel et Chabot Ltd	ROYAUME-UNI	IG	100%	
Financière Louis SAS	FRANCE	IG	100%		D-EDGE HOSPITALITY SOLUTIONS PTE LTD	SINGAPOUR	IG	100%	
Potel et Chabot SAS	FRANCE	IG	100%						
Pacifique					Pacifique				
ACCOR CASINO INVESTMENTS PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		PEPPERS LEISURE PTY LTD TB *	AUSTRALIE	IG	100%	
AAPC PROPERTIES PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		SAVILLE HOTEL GROUP PTY LTD*	AUSTRALIE	IG	100%	
AAPC LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		SAVILLE HOTEL GROUP PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
AAPC DEVELOPMENT SERVICES PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		WEST END APARTMENTS MANAGEMENT PTY. LTD.	AUSTRALIE	IG	100%	
AAPC (RS) PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		PEPPERS LEISURE PROPRIETARY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%	
AAPC HOTELS PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		TOURISM, HOTELS & LEISURE PROPRIETARY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%	
AUSTRALIA ASIA PACIFIC HOTELS LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		MANTRA GROUP HOLDINGS II PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
ACCOR RESORTS MANAGEMENT PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		MANTRA GROUP LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%	
AAPC PROPERTIES OPERATIONS (DH) PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		MANTRA IP PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
AAPC PROPERTIES OPERATIONS (SWS) PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		GLOBAL VOYAGER GROUP ADMIN PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
AAPC PROPERTIES OPERATIONS (ECONOMY) PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		MANTRA HOSPITALITY ADMIN PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
QP HOTELS PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		MANTRA MANAGEMENT PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
INITIAL NOMINEES PTY. LTD.	AUSTRALIE	IG	100%		MANTRA RESORTS GROUP PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
QI AUSTRALIA PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		LORNE RESORT APARTMENTS LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%	
QP MNGNT PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		BREAKFREE RESORTS (VICTORIA) PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
MERIBELLE PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%		PEPPERS BROADBEACH PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
AAPC DISTRIBUTION SERVICES PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		AGREEDO PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
AAPC AUSTRALIA PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		BARONDENE PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
AAPC PROPERTIES (WA) PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		BEACHBOURNE PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
AAPC PROPERTIES (FI) PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		CASTLEGALE PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
HOTELS HOLDINGS TRUST	AUSTRALIE	IG	100%		SANDMOON PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
AAPC PROPERTIES (TW) PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		CAPITAL TOWER APARTMENTS CANBERRA PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
NS MANAGEMENT SERVICES PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		MANTRA LEISURE RESORTS PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
AAPC MANAGEMENT SERVICES PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		MANTRA RESORTS AUSTRALIA PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
ALL SEASONS PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		MANTRA ETTALONG (NSW) PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
AAPC LOUNGE SERVICES UK LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		MANTRA HOTELS & RESORTS AUSTRALIA PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
AAPC SERVICES PTE LTD	AUSTRALIE	IG	100%		MANTRA AUSTRALIA (NSW) PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
MIRVAC HOTELS PAYROLL	AUSTRALIE	IG	100%		MANTRA GROUP OPERATIONS PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
MIRVAC MANAGEMENT LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		SAMARAD PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
MIRVAC HOTELS AUSTRALIA	AUSTRALIE	IG	100%		MANTRA RESORTS LETTING PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
AAPC LOUNGE SERVICES INC	AUSTRALIE	IG	100%		SAMARAD LETTING PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
A.P.V.C. NOMINEES PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		BRK ASSET HOLDINGS PROPRIETARY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%	
A.P.V.C. LTD	AUSTRALIE	IG	100%		BRK (NSW) PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
A.P.V.C. HOLDINGS PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		BRK RESORTS PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
A.P.V.C. NOUVELLE-ZELANDE LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		MANTRA MLR GROUP PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
PT APVC INDONESIE	AUSTRALIE	IG	100%		SA MANTRA PROPERTY MANAGEMENT PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
ACCOR AUSTRALIA & NOUVELLE-ZELANDE HOSPITALITY PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		SUNLEISURE HOTELS & RESORTS PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
MIRVAC PROJECTS	AUSTRALIE	IG	100%		SUNLEISURE OPERATIONS PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
ACCOR AUSTRALIA & NOUVELLE-ZELANDE HOSPITALITY PTY LIMITED (NOUVELLE-ZELANDE BRANCH)	AUSTRALIE	IG	100%		A&R HOSPITALITY SERVICES PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%	
AS HOTEL I PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%		PT MGHM INDONESIE (INDONESIEN ENTITY)	AUSTRALIE	IG	100%	
AS HOTEL II PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%		MG ASIA PACIFIC PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
AS HOTEL GROUP PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%		ALMMS LLC	AUSTRALIE	IG	100%	
PACIFIC APARTMENTS FROME STREET PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%		MG HOTELS NORTH PACIFIC LLC	AUSTRALIE	IG	100%	
PACIFIC INTERNATIONAL APARTMENT & HOTEL GROUP PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		MG NORTH PACIFIC HOLDINGS PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
LERINA HOLDINGS PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%		MANTRA GROUP PROPERTY MANAGEMENT PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	
PACIFIC INTERNATIONAL APARTMENTS EXHIBITION STREET PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		ACCOR LUXURY AUSTRALIA	AUSTRALIE	IG	100%	
PACIFIC INTERNATIONAL HOTEL BANKSTOWN PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%		AAPC PME NZF LIMITED	NOUVELLE-ZELANDE	IG	100%	
PACIFIC SUITES ADELAIDE PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		AAPC PROPERTIES PTY LIMITED (NOUVELLE-ZELANDE BRANCH)	NOUVELLE-ZELANDE	IG	100%	
PACIFIC SUITES MELBOURNE PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%		MIRVAC HOTELS NZ BRANCH	NOUVELLE-ZELANDE	IG	100%	
PACIFIC INTERNATIONAL SUITES PARRAMATTA PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%		MANTRA RESORTS AUSTRALIA PTY LTD (NOUVELLE-ZELANDE BRANCH)	NOUVELLE-ZELANDE	IG	100%	

Pacifique				Pacifique			
PACIFIC INTERNATIONAL APARTMENTS PARRAMATTA PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	MANTRA HOTELS & RESORTS AUSTRALIA PTY LTD (NOUVELLE-ZELANDE BRANCH)	NOUVELLE-ZELANDE	IG	100%
KENT STREET SUITES PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	BREAKFREE RESORTS NZ LIMITED (NOUVELLE-ZELANDE ENTITY)	NOUVELLE-ZELANDE	IG	100%
PACIFIC INTERNATIONAL SUITES PERTH PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%	AAPC NZ (LUXURY)	NOUVELLE-ZELANDE	IG	100%
THE PARK AT MELBOURNE (AUSTRALIA) PTY. LTD.	AUSTRALIE	IG	100%	COMPAGNIE HOTELIERE DU PACIFIQUE	POLYNESIE FRANCAISE	IG	100%
PACIFIC INTERNATIONAL HOTELS (ASIA PACIFIC) PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100%	MARARA	POLYNESIE FRANCAISE	IG	100%
THL AIRPORT HOTEL MELBOURNE PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%	SAFARI CLUB SUPPORT HS	POLYNESIE FRANCAISE	IG	100%
PACIFIC INTERNATIONAL APARTMENTS SYDNEY CITY PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100%	SA MOTU	POLYNESIE FRANCAISE	IG	100%
SAVILLE HOTEL GROUP PTY LTD*	AUSTRALIE	IG	100%	STARTOM HOSPITALITY	POLYNESIE FRANCAISE	IG	100%

IG : Intégration globale

MEE : Mise en équivalence

Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe