

COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES

➤ Compte de résultat consolidé	p. 2
➤ Etat 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 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

	Notes	2018 (*)	2019
<i>(en millions d'euros)</i>			
Chiffre d'affaires	3	3 282	4 049
Charges d'exploitation	3	(2 656)	(3 224)
Excédent Brut d'Exploitation	3	626	825
Amortissements et provisions		(120)	(328)
Résultat d'Exploitation		505	497
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	5	80	3
Résultat d'Exploitation après résultats des mises en équivalence		585	501
Produits et charges non courants	6	(432)	177
Résultat opérationnel		153	678
Résultat financier	10	(63)	(75)
Impôts sur les résultats	11	(109)	(138)
Résultat net des activités poursuivies		(19)	465
Résultat net des activités non poursuivies	2	2 303	20
Résultat net de l'exercice		2 284	485
• Dont part du Groupe		2 233	464
Liée aux activités poursuivies		(41)	447
Liée aux activités non poursuivies		2 274	17
• Dont part des Intérêts minoritaires		51	21
Liée aux activités poursuivies		22	18
Liée aux activités non poursuivies		29	3
Résultat de base par action (en euros)			
Résultat net des activités poursuivies - par action		(0,27)	1,49
Résultat net des activités non poursuivies - par action		7,88	0,06
Résultat net - Part du Groupe par action		7,61	1,55
Résultat dilué par action (en euros)			
Résultat net dilué des activités poursuivies - par action		(0,27)	1,49
Résultat net dilué des activités non poursuivies - par action		7,87	0,06
Résultat net dilué - Part du Groupe par action	12	7,60	1,55

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

Etat du résultat global consolidé

	Notes	2018 (*)	2019
<i>(en millions d'euros)</i>			
Résultat net de l'exercice		2 284	485
Ecarts de conversion	12	41	153
Partie efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture	12	(24)	1
Ecarts de conversion relatifs aux activités non poursuivies	12	9	1
Eléments recyclables ultérieurement en résultat		26	155
Variation de la juste valeur des titres non consolidés	12	(3)	4
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	12	(24)	(20)
Gains et pertes actuariels relatifs aux activités non poursuivies	12	7	(0)
Eléments non recyclables en résultat		(19)	(16)
Eléments du résultat global après impôt		7	139
Résultat global de l'exercice		2 291	624
• Dont part du Groupe		2 246	607
• Dont part des Intérêts minoritaires		45	17

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

Etat de la situation financière

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2018 (*)	Déc. 2019
Ecart d'acquisition	7	2 068	1 995
Immobilisations incorporelles	7	3 053	3 049
Immobilisations corporelles	7	1 183	632
Droits d'utilisation	8	-	531
Titres mis en équivalence	5	2 177	1 841
Actifs financiers non courants	10	339	383
Immobilisations financières		2 516	2 224
Actifs d'impôts différés	11	199	218
Actifs sur contrats	3	174	216
Autres actifs non courants		4	4
Actifs non courants		9 197	8 869
Stocks	3	15	20
Clients	3	617	649
Autres actifs courants	3	258	264
Actifs financiers courants	10	55	61
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10	2 820	2 279
Actifs courants		3 764	3 274
Actifs destinés à être cédés	2	14	1 761
TOTAL ACTIF		12 975	13 904

(*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir Note 7.1)

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2018 (*)	Déc. 2019
Capital	12	848	813
Primes et réserves	12	2 361	4 427
Résultat de l'exercice		2 233	464
Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires		5 441	5 703
Titres subordonnés à durée indéterminée	12	887	1 127
Capitaux propres part Groupe		6 328	6 830
Intérêts minoritaires	12	115	148
Capitaux propres	12	6 443	6 978
Dettes financières à long terme	10	2 760	2 820
Dettes de loyers long-terme	8	-	461
Passifs d'impôts différés	11	573	604
Provisions non courantes	9	125	89
Passifs sur contrats non courants	3	27	26
Passifs non courants		3 484	4 001
Fournisseurs	3	426	441
Autres passifs courants	3	698	703
Provisions courantes	9	449	316
Passifs sur contrats courants	3	201	228
Dettes financières à court terme	10	1 268	306
Dettes de loyers court terme	8	-	87
Passifs courants		3 042	2 080
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	2	6	845
TOTAL PASSIF		12 975	13 904

(*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir Note 7.1)

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	2018 (*)	2019
+ Excédent brut d'exploitation	3	626	825
+ Coût de l'endettement financier net	10	(50)	(73)
+ Impôts sur les sociétés payés		(127)	(122)
- Charges et produits non décaissés dans l'excédent brut d'exploitation		24	19
- Annulation des provisions financières et impôts non récurrents		6	(0)
+ Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		60	86
+ Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante des activités non poursuivies	2	202	47
= Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante		740	782
+ Diminution (Augmentation) du besoin en fonds de roulement courant	3	(9)	(32)
+ Diminution (Augmentation) du besoin en fonds de roulement courant des activités non poursuivies	2	(60)	31
+ Diminution (Augmentation) des actifs et passifs sur contrats	3	10	(12)
= Flux de trésorerie des activités opérationnelles (avant éléments non courants)		680	769
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris impôts associés)		(176)	(126)
+ Eléments non courants des activités non poursuivies	2	(13)	(3)
= Flux de trésorerie des activités opérationnelles (A)		491	641
- Décaissements liés à des investissements sur actifs existants	7	(101)	(119)
- Décaissements liés à des investissements de développement	7	(2 740)	(200)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		4 578	678
+ Flux de trésorerie liés aux investissements / désinvestissements des activités non poursuivies	2	(214)	(28)
= Flux de trésorerie liés aux flux d'investissements (B)		1 523	330
+ Emission de titres subordonnés à durée indéterminée	12	-	986
- Remboursement de titres subordonnés à durée indéterminée	12	-	(796)
+ Augmentation (Réduction) de capital		(339)	21
- Dividendes payés		(306)	(294)
- Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée	12	(37)	(42)
- Remboursement de la dette long terme		(184)	(355)
+ Nouveaux emprunts long terme		492	546
= Augmentation (Diminution) de la dette long terme		309	65
+ Programme de rachat d'actions propres		-	(489)
+ Rachat des minoritaires d'Orbis	2	-	(339)
+ Variation des dettes financières court terme		243	(215)
+ Variation de la dette de loyers		-	(136)
+ Flux de trésorerie des activités de financement des activités non poursuivies	2	(243)	(11)
= Flux de trésorerie des activités de financement (C)		(373)	(1 123)
+ Différence de conversion (D)		17	13
+ Différence de conversion des activités non poursuivies (D)	2	26	2
= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)		1 684	(136)
- Trésorerie d'ouverture		1 048	2 837
- Retraitements de juste valeur sur trésorerie		(20)	3
- Reclassement de la trésorerie de clôture des groupes d'actifs destinés à être cédés		-	(6)
- Variation de trésorerie des activités non poursuivies		126	(462)
+ Trésorerie de clôture		2 837	2 236
= Variation de trésorerie		1 684	(136)

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

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 31 décembre 2017	290 122 153	870	2 684	(372)	2 260	5 442	341	5 783
Retraitements IFRS 9	-	-	-	-	(13)	(13)	-	(13)
Solde au 1er janvier 2018 retraité	290 122 153	870	2 684	(372)	2 247	5 429	341	5 770
Augmentation de capital	(7 514 353)	(23)	(307)	-	(500)	(829)	1	(828)
Dividendes distribués	-	-	-	-	(305)	(305)	(23)	(328)
Paielements fondés en action	-	-	-	-	20	20	-	20
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(37)	(37)	-	(37)
Variations de périmètre (*)	-	-	-	-	(196)	(196)	(249)	(445)
Transactions avec les actionnaires	(7 514 353)	(23)	(307)	-	(1 018)	(1 347)	(271)	(1 618)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	2 233	2 233	51	2 284
Autres éléments du résultat global	-	-	-	52	(39)	13	(6)	7
Résultat global	-	-	-	52	2 194	2 246	45	2 291
Solde au 31 décembre 2018	282 607 800	848	2 378	(321)	3 423	6 328	115	6 443
Retraitements IFRIC 23 (**)	-	-	-	-	(38)	(38)	-	(38)
Solde au 1er janvier 2019 retraité	282 607 800	848	2 378	(321)	3 385	6 290	115	6 405
Augmentation de capital	(11 675 450)	(35)	(435)	-	491	21	0	21
Dividendes distribués	-	-	-	-	(283)	(283)	(12)	(294)
Paielements fondés en action	-	-	-	-	29	29	-	29
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	148	148	-	148
Variations de périmètre	-	-	-	-	21	21	28	49
Autres variations	-	-	-	-	(4)	(4)	0	(4)
Transactions avec les actionnaires	(11 675 450)	(35)	(435)	-	403	(67)	16	(51)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	464	464	21	485
Autres éléments du résultat global	-	-	-	158	(15)	143	(4)	139
Résultat global	-	-	-	158	449	607	17	624
Solde au 31 décembre 2019	270 932 350	813	1 943	(163)	4 237	6 830	148	6 978

(*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir Note 7.1)

(**) Montants retraités dans le cadre de l'application des nouvelles normes (voir Note 15)

Notes annexes aux comptes consolidés

Note 1. Base de préparation	9
Note 2. Structure du groupe	12
Note 3. Données opérationnelles courantes	19
Note 4. Charges et avantages au personnel.....	28
Note 5. Participations mises en équivalence	36
Note 6. Données opérationnelles non courantes.....	40
Note 7. Immobilisations incorporelles et corporelles	41
Note 8. Contrats de location	50
Note 9. Provisions.....	54
Note 10. Financement et instruments financiers	55
Note 11. Impôts sur les bénéfices.....	67
Note 12. Capitaux propres et résultat par action.....	70
Note 13. Eléments non comptabilisés	75
Note 14. Autres informations	78
Note 15. Adoption des nouvelles normes.....	81

Note 1. Base de préparation

Les comptes consolidés du groupe Accor pour l'exercice clos au 31 décembre 2019 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 19 février 2020. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020.

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 2019. L'ensemble de ces textes est consultable sur le site internet de la Commission Européenne.

1.2 Évolution du référentiel comptable

1.2.1 Nouveaux textes appliqués

Au 31 décembre 2019, le groupe a appliqué les mêmes méthodes comptables et règles d'évaluation que pour les comptes consolidés de l'exercice 2018, à l'exception des évolutions normatives obligatoires au 1^{er} janvier 2019 et, le cas échéant, des textes non obligatoires appliqués par anticipation au 1^{er} janvier 2019.

IFRS 16 Contrats de location

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

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 rétrospectivement à compter du 1^{er} janvier 2019, mais n'a pas retraité l'information comparative au titre de l'exercice 2018, comme permis par les dispositions spécifiques de transition prévues par la norme (« approche rétrospective simplifiée »). En conséquence, les reclassements et ajustements résultant de la première application d'IFRS 16 sont reconnus dans le bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2019. Les impacts de la première application d'IFRS 16 sur les comptes consolidés du Groupe sont présentés en Note 15.

Interprétation IFRIC 23 Incertitudes relatives aux risques fiscaux

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

Accor a appliqué l'interprétation IFRIC 23 selon la méthode rétrospective, sans retraitement des données comparatives, comme autorisé par les dispositions spécifiques de transition. L'effet cumulatif de première application a été reconnu dans le bilan consolidé d'ouverture au 1^{er} janvier 2019 (voir détails en Note 15).

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

- Amendements à IAS 19 *Modification de régime, réduction ou liquidation de régime* qui précise que le coût des services rendus et les intérêts nets au titre des prestations définies pour la période qui suit une réévaluation doivent être estimés sur la base des nouvelles hypothèses déterminées à la date de modification.
- Amendements à IAS 28 et IFRS 9 *Intérêts à long terme dans une entreprise associée ou coentreprise* qui clarifie que les dispositions de la norme IFRS 9, notamment en matière de dépréciation, s'appliquent aux intérêts à long terme faisant partie de l'investissement net dans une entité mise en équivalence avant toute affectation d'une éventuelle quote-part de perte ou pertes de valeur en application des principes de la norme IAS 28.
- Améliorations des IFRS cycle 2015-2017, comprenant notamment l'amendement à IAS 12 *Impôts sur le résultat* qui précise que les conséquences fiscales des dividendes doivent être comptabilisées en résultat, sauf si les montants distribués ont été comptabilisés à l'origine en dehors du résultat, en autres éléments du résultat global ou capitaux propres.

1.2.2 Futures normes, amendements de normes et interprétations

Le 1^{er} janvier 2019, le Groupe a appliqué, par anticipation, les amendements aux normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 *Réforme des taux de référence* (phase 1) publiés par l'IASB en septembre 2019 et approuvés par l'Union Européenne le 15 janvier 2020. Ces amendements, d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2020, sont applicables de façon rétrospective. Ils proposent des aménagements transitoires relatifs à l'application de la comptabilité de couverture, permettant le maintien sous certaines conditions des relations de couverture affectées par la réforme des taux de référence, avant la mise en œuvre effective de la réforme (voir détails en Note 15).

Le Groupe n'a pas appliqué d'autres normes, amendements ou interprétations de normes applicables à compter d'un exercice postérieur au 31 décembre 2019, qu'ils soient ou non adoptés par l'Union Européenne.

1.3 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 la période, tant que celui-ci n'est pas remis en cause par des évolutions significatives des cours ;
- Les gains et pertes latents en résultant sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global sur la ligne « Ecart 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 généralement comptabilisés en résultat financier.

1.4 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés requiert, de la part de la Direction, l'utilisation de jugements, d'estimations et d'hypothèses susceptibles d'avoir une incidence sur les montants d'actifs, passifs, produits et charges figurant dans les comptes, ainsi que les informations fournies dans certaines annexes. Les hypothèses ayant par nature un caractère incertain, les réalisations pourront s'écarter des estimations. Pour l'exercice de son jugement, le Groupe se fonde sur son expérience passée et sur l'ensemble des informations disponibles considérées comme déterminantes au regard de son environnement et des circonstances.

Les estimations, les jugements et hypothèses présentant un caractère significatif qui ont été retenus, par le Groupe, pour l'établissement des états financiers consolidés au 31 décembre 2019 portent principalement sur:

- L'évaluation d'actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises ;
- L'évaluation et les durées d'utilité des actifs corporels et incorporels ;
- L'estimation de la durée des contrats de location et l'évaluation de la dette de loyers ;
- L'évaluation des valeurs recouvrables des écarts d'acquisition et autres immobilisations ;
- Les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite et les plans fondés en actions ;
- L'évaluation des provisions pour risques et litiges ;
- La reconnaissance des impôts différés actifs.

Note 2. Structure du Groupe

Principes comptables

1. 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, par conséquent, 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 contrôler 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 5.

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 10.2. Ils sont présentés en « Actifs financiers non courants » dans l'état de la situation financière.

2. 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'acquire, 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 goodwill 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.

3. Cessions avec perte de contrôle

La perte de contrôle exclusif donne lieu à la décomptabilisation des actifs (y compris le goodwill) 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.

2.1 Evolution du périmètre de consolidation

La liste des principales sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe au 31 décembre 2019 figure en Note 14.3.

2.1.1 Acquisitions de l'exercice

Le 19 juillet 2019, Accor a acquis une participation complémentaire de 20% dans Rixos Hospitality pour un montant de 40 millions d'euros, comprenant un complément de prix estimé à 5 millions d'euros. Cette transaction porte la participation du Groupe à 70% du capital et des droits de vote de l'entité, et lui permet d'en prendre le contrôle.

Le prix d'acquisition s'élève à 148 millions d'euros, en tenant compte de l'effet de la revalorisation à la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue par Accor ayant généré un profit de 8 millions d'euros reconnu en résultat sur l'exercice. Il comprend l'engagement donné par le Groupe de verser un dividende défini contractuellement au vendeur pour un montant estimé à 29 millions d'euros, reconnu en dette dans l'état de la situation financière au 31 décembre 2019. Le Groupe bénéficie par ailleurs d'une option d'achat portant sur les 30% restants exerçable en 2029.

L'écart d'acquisition provisoire s'élève à 90 millions d'euros, calculé selon la méthode du « goodwill partiel ». L'affectation du prix d'acquisition sera réalisée dans le délai de 12 mois à compter de la date d'acquisition.

Rixos Hospitality a contribué pour 11 millions au chiffre d'affaires consolidé et 4 millions d'euros au résultat net sur la période du 19 juillet au 31 décembre 2019. Si l'acquisition avait été réalisée au 1^{er} janvier 2019, le chiffre d'affaires consolidé et le résultat net du Groupe auraient été de 4,058 millions et 488 millions d'euros respectivement.

Cette acquisition a entraîné un décaissement (net de la trésorerie acquise) de 28 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice 2019.

2.1.2 Nouvelles participations mises en équivalence

Le 27 mai 2019, Accor a acquis une participation de 40,6% dans le capital de Ken Group, opérateur parisien de salles de sport haut de gamme pour un montant de 30 millions d'euros. Compte tenu de l'influence notable exercée par le Groupe, la participation a été comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes consolidés.

Le 22 juillet 2019, Accor a exercé son option lui permettant d'acquérir une participation complémentaire de 20% dans 25hours Hotels pour un montant de 22 millions d'euros, portant ainsi sa participation à 50% du capital et des droits de vote de l'entité. Le Groupe conserve une influence notable sur l'entité, dans la mesure où la transaction est sans incidence sur les principes de gouvernance établis précédemment. Le Groupe dispose, en outre, d'une option d'achat lui permettant d'acquérir la totalité des actions restantes en 2023.

2.1.3 Cessions de l'exercice

Le 13 décembre 2019, Accor, qui détenait 10,2% du capital de Huazhu Group Ltd, a cédé 4.9% de ses titres pour un montant de 451 millions de dollars (soit 405 millions d'euros). Le Groupe a ainsi dégagé une plus-value de cession de 301 millions d'euros, présentée en « Produits et charges non courants » dans le compte de résultat consolidé. A l'issue de cette transaction, Accor conserve une influence notable sur Huazhu Group Ltd, notamment en raison du maintien de son siège au Conseil d'administration de la société.

Le 20 décembre 2019, Accor a cédé une tranche additionnelle de 5,2% du capital d'AccorInvest à plusieurs actionnaires existants de la société pour un montant de 199 millions d'euros, dégageant ainsi une plus-value de cession de 19 millions d'euros. Le Groupe détient désormais 30% du capital d'AccorInvest, correspondant au seuil minimum de détention auquel il s'était engagé lors de la cession de la participation majoritaire dans la société en 2018, dont l'obligation prendra fin en mai 2023.

Ces deux cessions ont entraîné un encaissement net de 597 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidés de l'exercice 2019.

2.2 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, le cas échéant, présentés en tant que « Passifs associés à des actifs destinés à être cédés ». Un tel classement est appliqué lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- la vente est considérée comme hautement probable dans un horizon raisonnable,
- un plan de vente a été initié par le management avec un degré d'avancement suffisant, et
- l'actif est disponible en vue d'une 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, diminuée des frais liés à la vente. En conséquence, 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.

2.2.1 Projet de cession d'Orbis

Description du projet

Le 26 novembre 2018, Accor, actionnaire à hauteur de 52.7% du capital d'Orbis, société cotée à la bourse de Varsovie, a lancé une offre publique d'achat portant sur les 21 800 593 actions Orbis non détenues, soit 47.3% du capital. Le 23 janvier 2019, à l'issue de la période de souscription, le Groupe a acquis 33.1% du capital d'Orbis pour un montant de 339 millions euros, portant ainsi sa participation à 85.8% du capital. Cette opération a été comptabilisée comme une acquisition d'intérêts minoritaires, sans incidence sur la méthode de consolidation, dans la mesure où la société Orbis était déjà contrôlée par Accor.

Le 17 Mai 2019, Orbis a annoncé sa décision de séparer ses activités de propriétaire exploitant ("Actifs hôteliers") et ses activités de gestion et de franchise d'hôtels ("Services hôteliers") dans le but de se recentrer sur son portefeuille d'actifs. Le 29 mai 2019, Orbis a annoncé son intention de vendre son activité de Services hôteliers et est entré en négociations exclusives avec Accor. Le 12 juin 2019, Orbis et Accor sont parvenus à un accord pour le rachat, par Accor, de l'activité Services hôteliers pour un montant de 1,2 milliard de zlotys (soit environ 286 millions d'euros). Le 31 octobre 2019, Orbis a cédé son activité de Services hôteliers à Accor qui devient le gestionnaire des 73 hôtels détenus en propre ou exploités sous contrat de location par Orbis avec la mise en place de contrats de gestion. Cette transaction intragroupe est sans impact sur les principaux agrégats du Groupe.

Conformément aux dispositions de la loi polonaise, la cession par Orbis de son activité Services hôteliers à Accor a été approuvée par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires d'Orbis le 18 octobre 2019. Elle a également été approuvée par le Conseil d'administration et le Conseil de surveillance d'Orbis.

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

En juin 2019, Accor a engagé des discussions avec plusieurs investisseurs potentiels. Le 16 décembre 2019, le Groupe a conclu un accord ferme pour céder sa participation dans le capital d'Orbis à AccorInvest au prix de 115 zlotys par action, représentant un produit de cession de 4,55 milliards de zlotys (1,06 milliard d'euros). Cette transaction sera réalisée sous la forme d'une offre publique d'achat qui a été déposée le 17 décembre 2019 par AccorInvest auprès de l'Autorité Polonaise de Surveillance Financière, portant sur la totalité des actions du capital d'Orbis. Accor s'est engagé, de manière irrévocable, à apporter sa participation de 85.8% à l'offre publique d'achat, sous réserve de l'obtention préalable de l'autorisation de la Commission Européenne.

La finalisation de la transaction est attendue pour la fin du premier trimestre 2020.

Traitement comptable

Les actifs et passifs relatifs à l'activité Actifs hôteliers d'Orbis sont classés en actifs destinés à être cédés depuis le 30 juin 2019, date à laquelle les conditions d'application de la norme IFRS 5 *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* ont été remplies. Le Groupe considère que l'activité Actifs hôteliers d'Orbis constitue une ligne d'activité principale et distincte au sens de la norme. En effet, elle représente une part significative du segment opérationnel Actifs hôteliers du Groupe et la totalité de ses opérations en Europe de l'Est et Europe Centrale. Elle est donc qualifiée d'activité non poursuivie.

Dans les comptes consolidés du Groupe, l'activité Actifs hôteliers d'Orbis est présentée comme suit :

- Les actifs destinés à la vente et les passifs associés sont présentés séparément des autres actifs et passifs sur des lignes spécifiques de l'état de la situation financière au 31 décembre 2019. Ils sont évalués au montant le plus faible de leur valeur nette comptable telle qu'arrêtée au 30 juin 2019 (entraînant un arrêt des amortissements à compter de cette date) et de leur juste valeur nette des frais de cession. Au 31 décembre 2019, la comparaison entre ces deux éléments ne fait apparaître aucune perte de valeur.
- Le résultat net de l'exercice est isolé sur une ligne distincte du compte de résultat intitulée "Résultat net des activités non poursuivies" et les éléments du résultat global sont présentés séparément. L'information fournie sur la période comparative 2018 a été retraitée en conséquence.
- Les flux de trésorerie attribuables à l'activité Actifs hôteliers d'Orbis sont présentés distinctement dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe, avec retraitement de l'exercice 2018 présenté en comparatif.

Le détail des actifs d'Orbis classés en actifs destinés à la vente au 31 décembre 2019 et passifs associés, ainsi que leur contribution au résultat net et aux flux de trésorerie consolidés du Groupe sur les exercices 2018 et 2019 sont présentés ci-après en Note 2.2.4.

2.2.2 Projet de cession des hôtels Mövenpick exploités en location

Le 13 décembre 2019, Accor a conclu un accord avec HG Group, fond privé allemand, afin de céder 70% du capital et des droits de vote de sa filiale Hospitality Swiss PropCo AG, qui exploite sous contrats de location 16 hôtels Mövenpick situés en Allemagne, en Suisse et aux Pays-Bas, sur la base d'une valeur d'entreprise de 30 millions d'euros. Accor conservera une participation minoritaire de 30% dans l'entité et continuera de gérer les hôtels sous marque Mövenpick dans le cadre de la mise en place de contrats de gestion.

La transaction est soumise aux procédures de contrôle des fusions par l'autorité de la concurrence allemande.

Accor considère que l'opération de cession envisagée conduira à une perte de contrôle de l'entité, en application des dispositions de la norme IFRS 10 *Etats financiers consolidés*. A l'issue de l'opération, les droits qui seront détenus par le Groupe (droits de vote conservés cumulés aux droits résultants des contrats de gestion) ne lui permettront pas de diriger unilatéralement les activités pertinentes de l'entité, à savoir l'exploitation hôtelière et la politique de gestion patrimoniale. Lors de sa réalisation, l'opération de cession aboutira à la décomptabilisation des actifs et des passifs de l'entité Hospitality Swiss PropCo AG et à la comptabilisation d'une ligne de titres mis en équivalence, à hauteur de la participation résiduelle détenue.

Compte tenu de l'avancement du projet, le Groupe prévoit de finaliser l'opération de cession sur le premier trimestre 2020. En conséquence, les actifs et passifs de l'entité Hospitality Swiss PropCo AG ont été reclassés en tant que groupe d'actifs détenus en vue de la vente au 31 décembre 2019. En application des dispositions de la norme IFRS 5 *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, la valeur nette comptable du groupe d'actifs a été ramenée à sa valeur de réalisation diminuée des frais de cession, conduisant à constater une perte de 23 millions d'euros présentée sur la ligne « Produits et charges non courants » dans le compte de résultat consolidé du Groupe. Cette perte a été intégralement imputée sur l'écart d'acquisition des hôtels du portefeuille.

2.2.3 Projet de cession de John Paul

Accor considère que la réalisation d'un partenariat en vue de la cession du contrôle de sa filiale John Paul au cours de l'exercice 2020 est hautement probable et applique en conséquence les dispositions de la norme IFRS 5 relative aux actifs et passifs destinés à la vente au 31 décembre 2019. A cette date, la comparaison de la valeur nette comptable des actifs et des passifs de cette filiale avec leur juste valeur nette de frais de cession ne fait apparaître aucune perte de valeur.

2.2.4 Informations financières détaillées

Actifs et passifs détenus en vue de la vente

Au 31 décembre 2019, les principaux actifs destinés à être cédés et passifs associés se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Orbis	Mövenpick	John Paul
Immobilisations incorporelles	62	7	52
Immobilisations corporelles	516	24	1
Droits d'utilisation	138	423	5
Autres actifs non courants	(7)	2	(6)
Actifs non courants	709	455	51
Clients et autres actifs courants	41	13	13
Trésorerie et équivalents de trésorerie	471	3	4
Actifs destinés à être cédés	2	-	-
Actifs destinés à être cédés	1 222	471	68
Passifs non courants	162	406	10
Dettes financières court terme	71	-	0
Dettes de loyers court terme	12	32	1
Fournisseurs et autres passifs courants	113	21	15
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	358	459	27

Activités non poursuivies

Le résultat net de l'activité Actifs hôteliers d'Orbis se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2019
Chiffre d'affaires	328	338
Charges d'exploitation	(228)	(234)
Résultat brut d'exploitation	100	103
Loyers immobiliers	(13)	(3)
Excédent brut d'exploitation	87	101
Amortissements et provisions	(42)	(26)
Résultat d'exploitation	45	74
Produits et charges non courants	31	12
Résultat financier	(4)	(11)
Impôts sur les résultats	(10)	(54)
Résultat net	62	20

Les flux de trésorerie attribuables à l'activité Actifs hôteliers d'Orbis sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2019
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	79	76
Flux de trésorerie des activités d'investissements	(4)	(28)
Flux de trésorerie des activités de financement	(15)	(11)
Ecart de conversion	3	2
Variation de trésorerie	63	39

Note 3. Données opérationnelles courantes

Note 3.1 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 au sens de la norme) pour évaluer la performance opérationnelle et mettre en œuvre l'allocation des ressources.

Le Groupe est organisé autour de trois pôles stratégiques.

HotelServices

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

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

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

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

Actifs Hôteliers & autres

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

Nouvelles activités

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

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

Le coût des fonctions supports centrales (gouvernance, finance, communication, ressources humaines, juridique...) est présenté séparément dans une rubrique dédiée « Holding/Eliminations ».

Note 3.1.1 Informations par pôle stratégique

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

(en millions d'euros)	2018 (*)	2019	Variation (%)	
			Réel	PCC (1)
HotelServices	2 618	2 894	+10,5%	+4,6%
• dont Management & Franchise	964	1 026	+6,4%	+3,8%
• dont Services aux propriétaires	1 654	1 867	+12,9%	+5,1%
Actifs Hôteliers & autres	751	1 077	+43,4%	+2,9%
Nouvelles activités	149	159	+7,2%	+3,8%
Holding/Eliminations	(236)	(81)	N / A	N / A
Chiffre d'affaires	3 282	4 049	+23,4%	+3,8%
HotelServices	705	741	+5,1%	+5,8%
• dont Management & Franchise	659	765	+16,1%	+8,3%
• dont Services aux propriétaires	46	(24)	(151,3)%	(23,2)%
Actifs Hôteliers & autres	80	216	+168,0%	(7,3)%
Nouvelles Activités	(28)	(2)	+93,0%	+88,8%
Holding/Eliminations	(132)	(129)	N / A	N / A
Excédent brut d'exploitation	626	825	+31,9%	+5,9%

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

(1) PCC : A périmètre et change constants

La ligne « Holding/Eliminations » comprend l'élimination des flux réalisés avec AccorInvest préalablement à sa cession en mai 2018 ainsi que ceux réalisés avec Orbis, en application des principes de consolidation.

La variation du pôle Actifs Hôteliers & autres s'explique principalement par l'effet année pleine des acquisitions de Mövenpick Hotels & Resorts et Mantra. Sur l'exercice 2019, ces acquisitions contribuent à hauteur de 642 millions d'euros au chiffre d'affaires et 168 millions d'euros à l'excédent brut d'exploitation (respectivement 350 millions d'euros et 44 millions d'euros sur la période comparative).

Le chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 473 millions d'euros en 2019 (374 millions d'euros en 2018 et 448 millions d'euros en incluant le chiffre d'affaires réalisé avec AccorInvest sur les 5 premiers mois de 2018).

AccorInvest est le principal client du Groupe avec une contribution au chiffre d'affaires consolidé de 9% et 11% respectivement sur les exercices 2018 et 2019.

3.1.2 Informations détaillées de l'activité Management & Franchise

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

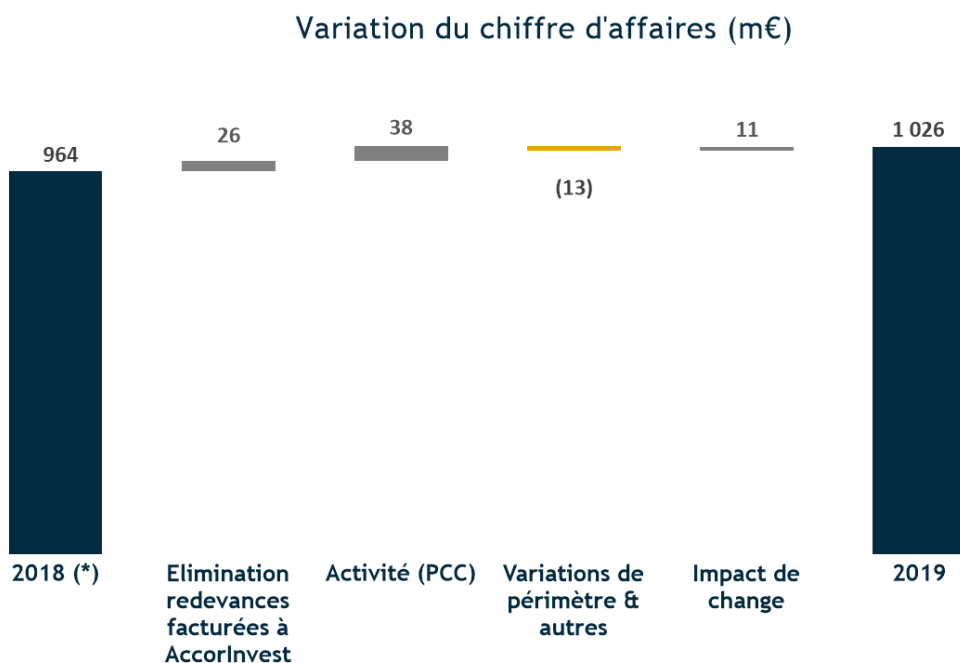
(en millions d'euros)	2018 (*)	2019	Variation (%)	
			Réel	PCC (1)
Europe	500	525	+4,9%	+4,0%
Afrique et Moyen-Orient	80	107	+32,9%	+5,3%
Asie Pacifique	209	214	+2,1%	+2,3%
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	132	132	(0,2)%	+1,5%
Amérique du Sud	43	49	+15,5%	+13,0%
Total	964	1 026	+6,4%	+3,8%

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

(1) PCC : A périmètre et change constants

Le chiffre d'affaires de l'activité Management & Franchise comprend essentiellement les redevances de marques et redevances de gestion facturées aux propriétaires hôteliers. Sur l'exercice 2019, ces redevances incluent environ 30% de redevances de gestion variables (ou « incentive fees »), assises sur la profitabilité de l'hôtel.

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



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

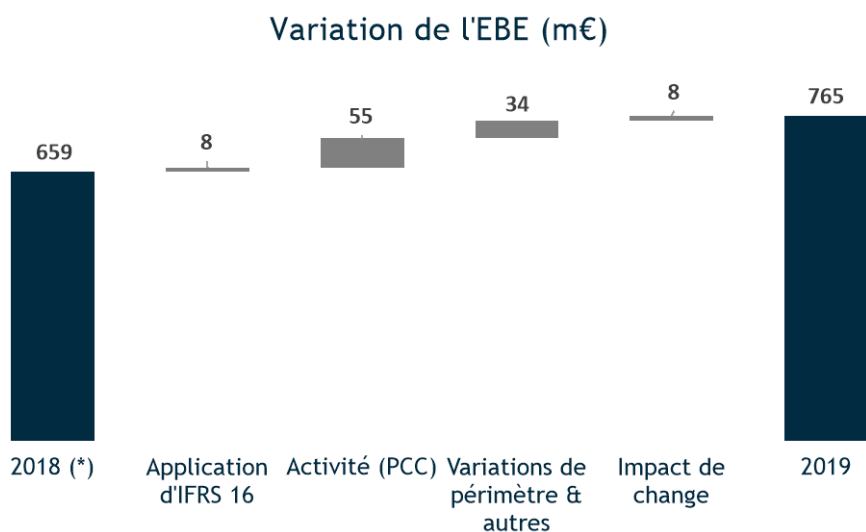
B. Excédent Brut d'Exploitation de l'activité Management & Franchise

(en millions d'euros)	2018 (*)	2019	Variation (%)	
			Réel	PCC (1)
Europe	387	416	+7,5%	+6,6%
Afrique et Moyen-Orient	51	82	+59,3%	+14,5%
Asie Pacifique	128	152	+18,4%	+8,9%
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	76	92	+19,9%	+7,5%
Amérique du Sud	16	24	+45,1%	+21,4%
Total	659	765	+16,1%	+8,3%

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

(1) PCC : A périmètre et change constants

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



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

3.2 Chiffre d'affaires

Principes comptables

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

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

Redevances facturées aux hôtels sous contrat de gestion et hôtels franchisés

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

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

Les autres redevances se rapportent à des prestations de services constituant des obligations de performance distinctes qui sont généralement satisfaites en continu, au fur et à mesure que les propriétaires reçoivent et consomment les avantages procurés. Le Groupe applique la mesure de simplification prévue par la norme IFRS 15 et reconnaît le chiffre d'affaires pour le montant qu'il est en droit de facturer, lorsque cette méthode de mesure de l'avancement est considérée comme la plus représentative des efforts fournis. La facturation est établie sur la base des prix contractuels qui constituent les prix de ventes spécifiques des différents biens ou services promis.

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, qui sont définitivement acquises à l'issue de la période sur laquelle elles s'appliquent, sont estimées suivant la méthode du montant le plus probable sur la base de l'information raisonnablement disponible. Elles sont, le cas échéant, plafonnées au montant minimum hautement probable. A la fin de chaque arrêté, le Groupe procède à une réévaluation de ces estimations et apprécie si une limitation doit s'appliquer.

Programme de fidélité

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

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

Chiffre d'affaires hôtelier

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

La ventilation du chiffre d'affaires est présentée en Note 3.1 ci-avant.

3.3 Charges d'exploitation

<i>(en millions d'euros)</i>	2018 (*)	2019
Coûts des marchandises vendues	(76)	(107)
Charges de personnel	(1 722)	(1 939)
Loyers immobiliers	(135)	(62)
Energie, entretien et maintenance	(51)	(70)
Taxes d'exploitation	(46)	(60)
Autres charges d'exploitation	(627)	(986)
Charges d'exploitation	(2 656)	(3 224)

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

Suite à l'application d'IFRS 16, la charge de loyers immobiliers constatée en 2019 correspond à la part variable des loyers des actifs hôteliers exploités sous contrats de location.

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

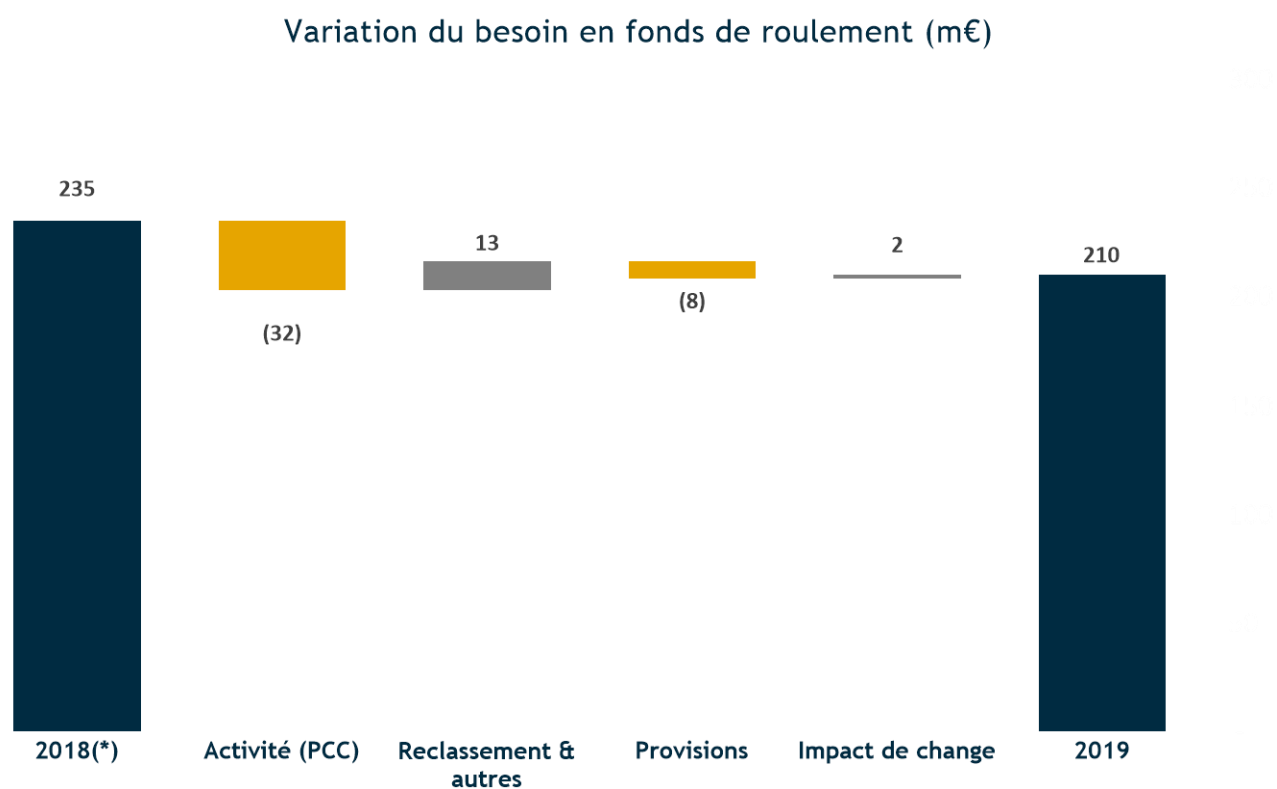
3.4 Besoin en Fonds de Roulement

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

(en millions d'euros)	Déc. 2018(*)	Variation	Déc. 2019
Stocks	15	5	20
Clients	617	32	649
Autres actifs courants	258	6	264
Actifs courants	890	43	933
Fournisseurs	426	15	441
Autres passifs courants	698	4	703
Passifs courants	1 125	19	1 144
Besoin en fonds de roulement	235	(25)	210

(*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1)

La variation du besoin en fonds de roulement se décompose comme suit :



(*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1)

3.4.1 Actifs courants

Les créances clients se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2018	Déc. 2019
Valeurs brutes	687	720
Provisions	(70)	(71)
Créances clients	617	649

Les autres actifs courants se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2018	Déc. 2019
TVA à récupérer	82	88
Créances d'impôts et taxes	11	12
Autres débiteurs	145	143
Charges constatées d'avance	41	28
Valeur brute	279	271
Provisions	(21)	(7)
Valeur nette	258	264

3.4.2 Passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2018(*)	Déc. 2019
TVA à payer	62	63
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	220	219
Dettes d'impôts et taxes	91	161
Autres créanciers	250	193
Produits constatés d'avance	75	66
Autres passifs courants	698	703

(*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1)

La variation du poste « Dettes d'impôts et taxes » s'explique principalement par la constatation d'un passif de 38 millions d'euros dans le cadre de la première application de l'interprétation IFRIC 23 au 1^{er} janvier 2019 et par le reclassement des provisions pour risques fiscaux d'un montant de 27 millions en dette d'impôt à cette date.

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

(en millions d'euros)	Déc. 2018(*)	Déc. 2019
Versements d'avance aux propriétaires	174	216
Actifs sur contrats	174	216
Facturations d'avance aux propriétaires	27	26
Points différés du programme de fidélité	201	228
Passifs sur contrats	227	254
Actifs et passifs nets sur contrats	(53)	(38)

(*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1)

Note 4. Charges et avantages au personnel

4.1 Effectifs

Les effectifs du Groupe se décomposent comme suit :

Effectifs	2018 (*)	2019
Effectifs temps plein	18 667	19 254

(*) Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5

La notion d'effectifs temps plein se définit comme le nombre d'heures total travaillées sur l'exercice par rapport au nombre d'heures légales total. Les effectifs des sociétés mises en équivalence ne sont pas pris en compte.

4.2 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 4.4.

Les charges de personnel se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018 (*)	2019
Salaires et charges sociales	(1 701)	(1 911)
Paielements en actions	(21)	(28)
Charges de personnel	(1 722)	(1 939)

(*) Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5

4.3 Engagements de retraites et assimilés

Principes comptables

La provision pour retraites 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.

4.3.1 Synthèse des engagements pour retraites et assimilés

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2018	Déc. 2019
Régimes de retraite	95	72
Autres avantages long terme	6	4
Provision au passif	102	75
Excédent sur régimes de retraites	4	4
Actif de retraites	4	4
Engagement net	98	71
• dont provision nette pour retraites	92	68
• dont provision pour autres engagements	6	4

4.3.2 Description des régimes

Pour le Groupe, les régimes à prestations définies concernent principalement :

- **Régimes de retraite** : Les principaux régimes se situent en France (35 % de l'obligation), au Royaume-Uni (27% de l'obligation) et au Canada (24% de l'obligation). 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. Dans les holdings, le régime de retraite bénéficie aux cadres supérieurs. 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.
- **Régime de retraite supplémentaire** en France : 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.

4.3.3 Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements sont détaillées ci-dessous :

	Taux d'actualisation		Evolution des salaires	
	Déc. 2019	Déc. 2018	Déc. 2019	Déc. 2018
France	0,5%	1,6%	3% - 4%	3% - 4%
Belgique	0,5%	1,6%	2,8%	2,8%
Suisse	0,1%	1,2%	1,0%	1,0%
Canada	2.8% - 3.0%	3.5% - 3.8%	3,0%	3,0%
Etats-Unis	2,3%	3,3%	3,0%	3,0%

Pour chaque zone géographique concernée, les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux rendements des obligations procurées 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.

4.3.4 Décomposition et évolution des engagements

Au 31 décembre 2019, la répartition par pays des engagements de retraite est la suivante :

(en millions d'euros)	France	Canada	Royaume-Uni	Belgique	Suisse	Autres	Total
Valeur actuelle des engagements	76	51	58	15	5	10	215
Juste valeur des actifs de couverture	(35)	(39)	(61)	(9)	(4)	(2)	(151)
Plafond de l'excédent	-	3	-	-	-	1	4
Engagement net	41	15	(3)	6	1	8	68

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

(en millions d'euros)	Dettes actuarielle	Juste valeur des actifs	Impact plafond d'actif	Net
Au 1er janvier 2019	225	(136)	4	92
Coût des services rendus	10	-	-	10
Charge nette d'intérêts	5	(3)	-	2
Autres éléments (1)	(40)	-	-	(40)
Charge en résultat	(24)	(3)	-	(27)
Gains/(pertes) liés aux effets d'expérience	10	(10)	-	(1)
Gains/(pertes) liés aux modifications d'hypothèses démographiques	(1)	-	-	(1)
Gains/(pertes) liés aux modifications d'hypothèses financières	15	-	-	15
Ecarts actuariels	24	(10)	0	14
Versements	(12)	2	-	(9)
Ecarts de change et autres	3	(4)	0	(1)
Au 31 décembre 2019	215	(151)	4	68

(1) Conformément à l'ordonnance publiée le 3 juillet 2019, en application de la loi Pacte (Art.197), les droits acquis par les bénéficiaires au titre des régimes de retraites supplémentaires à prestations définies du Groupe ont été gelés. L'effet du gel de ces régimes a été qualifié de modification de régime au sens de la norme IAS 19 *Avantages du personnel*, conduisant à une reprise de provision de 37 millions d'euros comptabilisée en compte de résultat de l'exercice en produits et charges non courants.

4.3.5 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 2019, la décomposition des actifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Canada	France	Royaume-Uni	Belgique	Autres	Total
Obligations	29	27	-	-	1	58
Actions	10	5	-	-	1	15
Contrats d'assurance	-	-	-	9	3	12
Immobilier	-	3	-	-	1	4
Liquidité	-	0	3	-	0	3
Autres	-	0	58	-	1	59
Actifs de couverture	39	35	61	9	7	151

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

4.3.6 Analyse de sensibilité

A fin 2019, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante :

(en millions d'euros)	Impact sur engagement
Impact d'une hausse du taux d'actualisation de 0,5 pt	(9)
Impact d'une baisse du taux d'actualisation de 0,5 pt	12

4.3.7 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 :

(en millions d'euros)	2020	2021	Au-delà	Total
Prestations attendues	11	10	96	118

4.4 Paiement fondés sur des actions

Principes comptables

Plans d'attribution d'actions de performance

Le Groupe attribue régulièrement des actions à son personnel d'encadrement, sous condition de performance et de présence. La période d'acquisition est généralement comprise entre 2 et 4 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, décotée 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 2019 sont quasiment 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 2019, la charge constatée au titre des paiements en actions s'élève à 28 millions d'euros.

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2019
Plans attribués en 2015	1	0
Plans attribués en 2016	5	1
Plans attribués en 2017	11	10
Plans attribués en 2018	4	8
Plans attribués en 2019	-	7
Plans d'actions sous conditions de performance	21	26
Plans d'actionnariat salarié	-	2
Total	21	28

4.4 1 Plans d'actions sous conditions de performance

Les mouvements intervenus sur l'exercice sont les suivants :

<i>En nombre de titres</i>	2018	2019
Actions sous conditions de performance à l'ouverture	3 046 630	3 503 637
Actions attribuées sur l'exercice	655 292	1 312 795
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(114 050)	(152 576)
Actions livrées sur l'exercice	(84 235)	(844 250)
Actions sous conditions de performance à la clôture	3 503 637	3 819 606

Plans d'actions de performance

Le 31 mai 2019, le Groupe a octroyé à ses salariés et dirigeants 1 275 675 actions sous conditions de performance, avec une période d'acquisition de trois ans. A cette date, la juste valeur de l'action attribuée s'élève à 28,02 euros, sur la base d'un cours de l'action à 32,97 euros diminué de la valeur actualisée des dividendes non perçus sur la période d'acquisition des droits et de l'effet des conditions externes.

L'attribution définitive de ce plan est fonction de la présence des bénéficiaires jusqu'à l'issue de la période d'acquisition et de la réalisation des trois critères de performance suivants, appréciés sur les exercices 2019 à 2022 :

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

Le 25 octobre 2019, le Groupe a mis en place un plan d'attribution d'actions sous conditions de performance ayant des caractéristiques similaires au plan mis en œuvre en mai.

La valeur de ces plans s'élève à 37 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 plans est de 7 millions d'euros.

Les principales caractéristiques et hypothèses retenues pour valoriser ces plans sont les suivantes :

<i>Caractéristiques</i>	Plan	
	Mai	Oct.
Nombre d'actions attribuées	1 275 675	37 120
Période d'acquisition	3 ans	3 ans
Cours de l'action à la date d'attribution (en euros)	32,97	38,35
Juste valeur de l'action (en euros)	28,02	32,96

4.4.2 Plans d'options de souscription d'actions

Les mouvements intervenus sur l'exercice sont les suivants :

	31 décembre 2018		31 décembre 2019	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
Options non exercées en début de période	1 267 511	28,55 €	459 051	€29,05
Options annulées / échues sur l'exercice	(28 283)	€28,32	(9 330)	€31,72
Options exercées sur l'exercice	(780 177)	€26,66	(258 944)	€30,75
Options non exercées à fin de période	459 051	€29,05	190 777	€26,60
Options exerçables en fin de période	459 051	€29,05	190 777	€26,60

Au 31 décembre 2019, les caractéristiques des options non exercées sont les suivantes :

Plan	Date d'attribution	Nombre d'options en circulation	Durée de vie résiduelle	Prix d'exercice
Plan 25	Mars 2012	167 980	3 mois	26,41 €
Plan 26	Mars 2012	12 797	3 mois	26,41 €
Plan 27	Sept 2013	10 000	1 an et 9 mois	30,13 €

4.4.3 Plans d'actionnariat salariés

Sur l'exercice, Accor a mis en œuvre un plan d'actionnariat avec effet de levier dénommé « Share 19 » à destination des salariés du Groupe dans 10 pays. Les salariés éligibles ont eu la possibilité de souscrire des actions Accor à un prix fixé à 33,11 euros par l'intermédiaire d'un Fond Commun de Placement d'Entreprise (FCPE), ou en actionnariat direct assorti d'un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions « Stock Appreciation Rights » (ou SAR) dans les pays où la mise en place d'un FCPE n'a pas été possible ou pertinente.

Le prix de souscription a été fixé le 25 novembre 2019 par le Président-directeur général. Il correspond à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Accor SA au cours des 20 séances précédant la date de fixation, diminuée d'une décote de 15%. Les actions sont indisponibles pendant une durée de 5 ans, sauf cas de déblocage anticipé prévu contractuellement. Les salariés bénéficient d'une garantie de leur investissement personnel sur toute la durée du plan et peuvent bénéficier de la hausse du cours de l'action selon une formule prédéfinie.

Le 19 décembre 2019, le Groupe a ainsi émis 613 058 actions nouvelles de 3 euros de nominal réservées à ses salariés dans le cadre du plan d'actionnariat salarié « Share 19 » et qui ont été souscrites pour un prix unitaire de 33,11 euros. Une prime d'émission de 18 millions d'euros a ainsi été dégagée sur l'exercice, représentant la différence entre la valeur nominale des titres émis et le montant, net de frais, des apports reçus en numéraire par Accor lors de l'émission.

La charge comptabilisée au titre de ce plan sur l'exercice 2019 s'élève à 2 millions d'euros.

4.5 Rémunérations des dirigeants

Les personnes clés du management comprennent les membres du Comité Exécutif, constitué de quinze membres à fin décembre 2019 (quinze membres à fin décembre 2018), et les membres du Conseil d'Administration.

Les rémunérations perçues par les membres ayant composé le Comité Exécutif sur l'exercice sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2018	2019
Avantages à court terme reçus	19	21
Paielements sur la base d'actions	8	9
Indemnités de fin de contrat de travail	0	2
Avantages postérieurs à l'emploi	3	(15)
Rémunération globale	30	16

La diminution des avantages postérieurs à l'emploi est notamment liée à la reprise de provision liée au gel des régimes de retraites supplémentaires à prestations définies (voir note 4.3).

Les membres du Conseil d'Administration reçoivent comme seule rémunération des jetons de présence. Le montant qui leur a été versé au titre de l'exercice 2019 est de 1 million d'euros.

Note 5. 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 ramené 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.

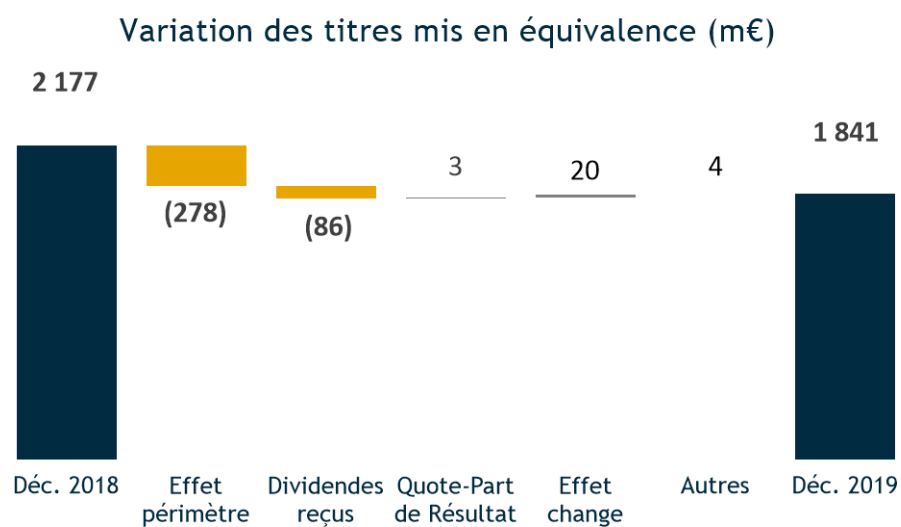
5.1 Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2019
AccorInvest	45	34
Huazhu Group Ltd	19	9
Autres	13	3
Entreprises associées	77	45
sbe	(5)	(46)
Autres	8	4
Co-entreprises	2	(42)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	80	3
• Dont quote-part de résultat avant impôts	109	35
• Dont quote-part d'impôt	(29)	(32)

5.2 Valeur des titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2019
AccorInvest	1 275	1 056
Huazhu Group Ltd	200	113
Autres	444	529
Entreprises associées	1 919	1 698
sbe	102	62
Autres	156	81
Co-entreprises	258	142
Total	2 177	1 841



Au 31 décembre 2019, la diminution des titres correspond essentiellement à la cession de 5,2% des titres de AccorInvest et la cession de 4,9% des titres de Huazhu Group Ltd (voir Note 2).

5.3 Informations financière résumées

5.3.1 Co-entreprises significatives

Accor détient une participation de 50% dans sbe Entertainment Group, société qui assure la gestion et l'exploitation d'hôtels et de restaurants, essentiellement aux Etats-Unis.

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2019
Bilan	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4
Autres actifs courants	22
Actifs non courants	291
Actifs destinés à être cédés	476
Passifs courants	53
Passifs financiers non courants	559
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	438
Actifs net	(257)
Part du Groupe en %	50,0%
Actif net part Groupe	(128)
Ecarts d'acquisition	190
Valeur comptable des titres mis en équivalence	62
Compte de résultat	
Chiffre d'affaires	238
Amortissements et provisions	(31)
Résultat financier	(75)
Impôts sur les résultats	3
Résultat net	(93)
Eléments du résultat global	(0)
Résultat global	(93)
Dividendes reçus par le Groupe	-

Dans les comptes consolidés du Groupe, la quote-part de résultat sbe est prise en compte sur une période de 12 mois glissant arrêtés à fin septembre 2019, compte tenu des délais de mise à disposition des comptes annuels de la société.

Au 31 décembre 2019, les Actifs et Passifs destinés à être cédés correspondent à deux actifs hôteliers. sbe a engagé des négociations exclusives en vue de leur cession. Compte tenu de l'avancement des négociations, la société prévoit de finaliser la cession au cours du premier semestre 2020.

Au 31 décembre 2019, la perte nette enregistrée par sbe a été considérée comme un indice de perte de valeur par le Groupe. Un test de dépréciation a été réalisé et n'a pas conduit à constater de perte de valeur. Les principales hypothèses retenues dans le cadre de ce test sont un taux d'actualisation de 8,9% et un taux de croissance à l'infini de 2%. Afin que la valeur recouvrable devienne égale à la valeur comptable, il faudrait augmenter le taux d'actualisation de +110 points de base.

5.3.2 Entreprises associées significatives

Les entreprises associées significatives à l'échelle du Groupe sont :

- AccorInvest, exploitant hôtelier, détenu à hauteur de 30% ;
- Huazhu Group Ltd, groupe hôtelier chinois coté au Nasdaq, détenu à hauteur de 5,3%.

Les principales données financières à 100% de ces deux sociétés sont les suivantes :

	Déc. 2019	Déc. 2019
(en millions d'euros)	AccorInvest	Huazhu Group Ltd
Bilan		
Actifs courants	727	755
Actifs non courants	6 528	4 871
Actifs destinés à être cédés	276	-
Passifs courants	1 248	1 334
Passifs non courants	5 508	3 326
Passifs destinés à être cédés	44	-
Actifs net	730	966
Part du Groupe en %	30,0%	5,3%
Actif net part Groupe	219	51
Ecarts d'acquisition	838	62
Valeur comptable des titres mis en équivalence	1 056	113
Compte de résultat		
Chiffre d'affaires	3 994	1 420
Résultat net	96	81
Eléments du résultat global	16	(2)
Résultat global	112	79
Dividendes reçus par le Groupe	64	1

Dans les comptes consolidés du Groupe, la quote-part de Huazhu Group Ltd est prise en compte sur une période de 12 mois glissant arrêtés à fin septembre 2019, compte tenu des délais de publication des comptes annuels de la société.

A la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait la capacité d'une entreprise associée ou d'une co-entreprise à transférer des fonds à Accor sous forme de dividendes en trésorerie ou à rembourser des prêts et des créances.

Note 6. 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).

(en millions d'euros)	2018 (*)	2019
Dépréciation d'actifs	(250)	(181)
Reprise de provision retraite	-	37
Charges de restructuration	(126)	(8)
Plus ou moins-values de cession	2	352
Autres produits et charges non récurrents	(58)	(22)
Produits et charges non courants	(432)	177

(*) Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5

Sur l'exercice 2019, les produits et charges non courants comprennent principalement :

- Des dépréciations concernant des actifs hôteliers exploités en Australie pour (150) millions d'euros (voir Note 7.4.1) et les hôtels Mövenpick en cours de cession pour (23) millions d'euros (voir Note 2.2.2) ;
- Une reprise de provision de 37 millions d'euros résultant du gel des régimes de retraite supplémentaires en application de la loi Pacte en France (voir note 4.3.4) ;
- Des produits de cessions constatés sur :
 - la cession de 4,9% du capital de Huazhu Group Ltd (voir note 2.1.3) pour 301 millions d'euros ;
 - la cession de la participation détenue dans l'hôtel Fairmont Claremont aux Etats-Unis pour 32 millions d'euros ;
 - et sur la cession d'une tranche additionnelle du capital d'AccorInvest pour 19 millions d'euros (voir note 2.1.3) ;
- Une indemnité d'expropriation de 25 millions d'euros concernant un hôtel au Royaume-Uni ;
- Des coûts directement liés aux acquisitions et des coûts d'intégration pour (17) millions notamment concernant les groupes Mövenpick Hotels & Resorts, Mantra et FRHI.

Sur l'exercice 2018, ce poste comprenait essentiellement des dépréciations concernant les Nouvelles Activités pour (246) millions d'euros, des coûts de restructuration pour (126) millions d'euros principalement liés à un plan de transformation en Europe et dans les sièges parisiens du Groupe et des coûts d'acquisition pour (23) millions d'euros.

Note 7. Immobilisations incorporelles et corporelles

7.1 Ecarts d'acquisition

Principes comptables

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.

La variation des écarts d'acquisition sur l'exercice s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2018 (*)	Variations de périmètre	Ecarts de conversion & autres	Reclass. IFRS 5	Déc. 2019
Europe	355	-	7	-	362
Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	233	90	14	-	337
Asie Pacifique	497	-	13	-	510
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	279	-	9	-	288
Amérique du sud	73	-	(5)	-	68
HotelServices	1 437	90	38	-	1 565
Actifs Hôteliers et autres	567	(3)	3	(55)	513
Nouvelles activités	353	-	(1)	(87)	265
Valeur brute	2 358	87	40	(142)	2 343
Pertes de valeur	(290)	-	(176)	118	(348)
Valeur nette	2 068	87	(136)	(24)	1 995

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

Sur l'exercice 2019, le Groupe a reconnu un écart d'acquisition provisoire de 90 millions d'euros dans le cadre de l'acquisition de Rixos Hospitality (voir Note 2) alloué au pôle HotelServices Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique.

L'affectation du prix d'acquisition de Mövenpick Hotels & Resort, acquis le 3 septembre 2018, a été finalisée sur l'exercice. La juste valeur de la situation nette acquise s'élève à 413 millions de francs suisse (367 millions d'euros) et comprend principalement :

- les contrats de gestion conclus avec les propriétaires hôteliers reconnus pour 204 millions de francs suisse,
- la marque Mövenpick reconnue pour 146 millions de francs suisse,
- des actifs corporels (principalement des agencements) pour 23 millions de francs suisse,
- des actifs courants pour 137 millions de francs suisse dont 98 millions de trésorerie,
- des impôts différés passifs pour 30 millions de francs suisse,
- des provisions pour 15 millions de francs suisse, et
- des passifs courants pour 55 millions de francs suisse.

L'écart d'acquisition définitif s'élève à 221 millions de francs suisse, soit 196 millions d'euros, sur la base d'un prix d'acquisition de 634 millions de francs suisse (563 millions d'euros). Il a été alloué au pôle HotelServices pour 189 millions de francs suisse (soit 168 millions d'euros) sur les zones Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique (78 millions de francs suisse), Europe (70 millions de francs suisse) et Asie Pacifique (41 millions de francs suisse), ainsi qu'aux actifs hôteliers pour 32 millions de francs suisse (28 millions d'euros).

L'affectation du prix d'acquisition de 21c Museum Hotels, acquis le 28 septembre 2018, et d'Atton Hoteles, acquis le 12 novembre 2018, a également été finalisée sur l'exercice.

L'écart d'acquisition de 21c Museum, déterminé selon la méthode du goodwill partiel, s'élève à 20 millions de dollars, soit 17 millions d'euros. Il est calculé par différence entre :

- d'une part, le prix d'acquisition de 52 millions de dollars et les intérêts minoritaires évalués à leur quote-part dans l'actif net pour 6 millions de dollars, et
- d'autre part, la situation nette acquise d'un montant de 38 millions de dollars, comprenant essentiellement les contrats de gestion et la marque 21c reconnus pour respectivement 37 millions de dollars et 6 millions de dollars, ainsi que des impôts différés passifs pour 6 millions de dollars.

Il a été alloué au pôle HotelServices Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes.

Concernant Atton Hoteles, l'écart d'acquisition ressort à 7 milliards de pesos chiliens (8 millions d'euros) sur la base d'une situation nette acquise de 32 milliards de pesos chiliens (40 millions d'euros). L'exercice d'allocation du prix d'acquisition a conduit à reconnaître des contrats de gestion pour 34 milliards de pesos chiliens (43 millions d'euros), la marque Atton pour 5 milliards de pesos chiliens (7 millions d'euros), et des impôts différés pour 12 milliards de pesos chiliens (15 millions d'euros). L'écart d'acquisition a été alloué au pôle HotelServices Amérique du Sud.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 *Regroupements d'entreprises*, les valeurs issues des allocations finales des prix d'acquisitions de ces transactions ont été reflétées dans l'état de la situation financière retraité au 31 décembre 2018. L'impact de ces allocations de prix sur les amortissements et leur effet d'impôt dans le compte de résultat consolidé pour l'exercice 2018 n'est pas significatif. Le compte de résultat, l'état du résultat global et le tableau des flux de trésorerie consolidés n'ont donc pas été retraités de ces allocations finales de prix.

Par ailleurs, des dépréciations ont été constatées sur l'exercice concernant des actifs hôteliers et l'activité de distribution de chambres et de gestion de parties communes en Australie pour 150 millions d'euros (voir Note 7.3) et les actifs hôteliers Mövenpick en cours de cession pour 23 millions d'euros (voir Note 2.2).

Au 31 décembre 2019, les écarts d'acquisition relatifs à John Paul et aux actifs hôteliers Mövenpick en cours de cession ont été reclassés en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette de 12 millions d'euros et 6 millions d'euros respectivement.

7.2 Immobilisations incorporelles

Principes comptables

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 constatées.

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 immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

En millions d'euros	Déc. 2018(*)	Déc. 2019		
	Valeur nette	Valeur brute	Amort. & pertes de valeur	Valeur nette
Marques	1 719	1 867	(52)	1 815
Contrats de gestion	1 003	1 176	(179)	997
Licences, logiciels	128	347	(251)	96
Actifs relatifs à la clientèle	72	49	(8)	41
Autres immobilisations incorporelles	131	153	(54)	99
Immobilisations incorporelles	3 053	3 592	(544)	3 049

(*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1)

Sur l'exercice 2019, la variation des immobilisations incorporelles se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2018(*)	Augment.	Diminutions	Ecarts de conversion & autres	Reclass. IFRS 5	Déc. 2019
Marques	1 769	48	(0)	58	(8)	1 867
Contrats de gestion	1 129	30	(10)	27	-	1 176
Licences, logiciels	351	24	(11)	(2)	(15)	347
Actifs relatifs à la clientèle	81	-	-	0	(32)	49
Autres immobilisations incorporelles	178	53	(0)	(13)	(65)	153
Valeur brute	3 508	154	(20)	70	(119)	3 592
Amortissements et pertes de valeur	(455)	(120)	8	(1)	24	(544)
Valeur nette	3 053	34	(12)	69	(95)	3 049

(*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1)

Les marques du Groupe se décomposent comme suit :

En millions d'euros	Déc. 2018(*)	Déc. 2019		
	Valeur nette	Valeur brute	Amort. & pertes de valeur	Valeur nette
Fairmont	996	1 035	-	1 035
Swissôtel	240	248	-	248
Raffles	146	152	-	152
Mövenpick	130	135	-	135
Mantra	122	124	-	124
Rixos	0	48	-	48
Orient-Express	40	40	-	40
Autres marques	45	86	(52)	34
Marques	1 719	1 867	(52)	1 815

(*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1)

L'augmentation de la valeur nette des marques correspond principalement à la marque Rixos acquise sur l'exercice, dont le montant correspond à la valeur issue du bilan d'acquisition avant exercice d'allocation du prix d'acquisition.

Les contrats de gestion correspondent aux contrats conclus avec les propriétaires hôteliers reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises, essentiellement FRHI Hotels & Resort acquis en 2016 (395 millions d'euros) et Mantra acquis en 2018 (244 millions d'euros). Ils comprennent également les contrats reconnus dans le cadre de la finalisation du prix d'acquisition de Mövenpick et 21c pour un total de 197 millions d'euros.

7.3 Immobilisations corporelles

Principes comptables

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 constatées.

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 composantes, 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.

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2018(*)	Déc. 2019		
	Valeur nette	Valeur brute	Amort. & pertes de valeur	Valeur nette
Terrains	68	25	(5)	20
Constructions	814	643	(144)	500
Agencements	144	192	(126)	66
Matériels et mobiliers	106	135	(104)	32
Immobilisations en cours	51	17	(2)	15
Immobilisations corporelles	1 183	1 012	(380)	632

(*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1)

Sur l'exercice 2019, la variation des immobilisations corporelles se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019(*)	Augment.	Diminutions	Ecarts de conversion & autres	Reclass. IFRS 5	Déc. 2019
Terrains	73	0	-	(0)	(49)	25
Constructions	1 267	9	(14)	18	(636)	643
Agencements	371	20	(20)	12	(193)	192
Matériels et mobiliers	332	14	(41)	19	(186)	135
Immobilisations en cours	57	23	(0)	(29)	(33)	17
Valeur brute	2 100	66	(76)	20	(1 098)	1 012
Amortissements	(852)	(83)	46	(10)	564	(335)
Pertes de valeur	(66)	2	1	1	16	(45)
Valeur nette	1 183	(15)	(29)	11	(517)	632

(*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1)

La diminution en valeur nette des immobilisations corporelles s'explique principalement par le reclassement des actifs d'Orbis, des hôtels Mövenpick en cours de cession et de John Paul en Actifs destinés à être cédés.

7.4 Test 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.

Indices de perte de valeur

Les indices de perte de valeur sont identiques pour l'ensemble des métiers :

- Baisse de 15 % du Chiffre d'affaires à périmètre et change constants ; ou
- Baisse de 30 % de l'Excédent brut d'exploitation (« EBE ») à périmètre, change et refinancement constants.

Modalités des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation sont 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 UGTs correspondant à des entités opérationnelles générant des flux de trésorerie indépendants. Ainsi, les écarts d'acquisition sont suivis comme suit :

- Pôle HotelServices : au niveau des zones géographiques telles que présentées dans l'information sectorielle en Note 3.1 ;
- Pôle Actifs Hôteliers & autres : au niveau des actifs hôteliers sur une base individuelle et au niveau de chaque activité pour les autres activités du pôle exercées en Asie Pacifique (distribution de chambres et gestion de parties communes, timeshare) ;
- Pôle Nouvelles activités : au niveau de chaque ligne de métier (Services digitaux, Services de réservation hôtelière, Services de conciergerie, Ventes digitales et Locations de résidences privées) ;

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 maximale de 5 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. Les multiples retenus, correspondant à des moyennes de transactions ayant eu lieu sur le marché, se détaillent de la manière suivante :

Segment	Multiples
Luxe et haut de gamme	8,1 < x < 11,9
Milieu de gamme	7,8 < x < 12,0
Economique	7,6 < x < 12,6

En cas d'identification d'une perte de valeur, un test sur les flux futurs de trésorerie est alors réalisé.

Pertes de valeur

Une provision pour 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.

7.4.1 Pertes de valeur

Au 31 décembre 2019, les tests de dépréciation menés ont conduit le Groupe à comptabiliser des pertes de valeur sur certains actifs hôteliers exploités en Australie sous les marques Mantra (120 millions d'euros) et sur l'activité de distribution de chambres et de gestion de parties communes exercée en Australie (30 millions d'euros), présentées en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé. Ces pertes de valeur reflètent principalement une dégradation du marché hôtelier australien dans un contexte de surcapacité de l'offre. Elles ont été intégralement allouées aux écarts d'acquisition.

7.4.2 Principales hypothèses clés utilisées

La valeur d'utilité des groupes d'UGT, ou de chaque UGT, est déterminée par actualisation de ses flux de trésorerie futurs, en utilisant les projections de flux de trésorerie utilisées dans le cadre de l'élaboration du budget, en cohérence avec le plan stratégique du Groupe. Elles reflètent l'expérience passée et prennent en compte les sources d'informations externes, comme les prévisions de croissance de l'industrie hôtelière ou le contexte géopolitique et macro-économique des zones concernées.

Le tableau ci-dessous présente les principales hypothèses clés utilisées pour déterminer la valeur d'utilité des groupes d'UGT, ou de chaque UGT, présentant des écarts d'acquisition et/ou des actifs incorporels significatifs :

	Déc. 2018		Déc. 2019	
	Taux de croissance à l'infini	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini	Taux d'actualisation
HotelServices Europe	+1,5%	+8,0%	+1,5%	+6,9%
HotelServices Afrique et Moyen-Orient	+3,0%	+9,2%	+3,0%	+9,7%
HotelServices Asie Pacifique	+2,0%	+9,1%	+2,0%	+7,8%
HotelServices Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	+3,0%	+9,1%	+3,0%	+7,7%
HotelServices Amérique du Sud	+4,0%	+13,6%	+4,0%	+12,6%
Nouvelles activités Services digitaux	n/a	n/a	+2,0%	+8,0%
Nouvelles activités Services de réservation hôtelière	n/a	n/a	+2,0%	+12,0%

Le taux d'actualisation déterminé pour les groupes d'UGT du pôle HotelServices correspond au coût moyen pondéré du capital du Groupe en tenant compte des risques spécifiques des régions dans lesquelles il opère. Pour les Nouvelles activités, il s'agit du coût moyen du capital, tel que déterminé par des experts, afin de tenir compte des risques spécifiques propres à leur activité.

7.4.3 Sensibilité des valeurs recouvrables

Afin que les valeurs recouvrables deviennent égales aux valeurs comptables, il faudrait faire varier les principales hypothèses retenues au 31 décembre 2019 comme suit (en nombre de points de base) :

	Déc. 2019	
	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini
HotelServices Europe	+3 800 pts	n/a
HotelServices Afrique et Moyen-Orient	+1 007 pts	-2 153 pts
HotelServices Asie Pacifique	+1 551 pts	-5 446 pts
HotelServices Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	+302 pts	-414 pts
HotelServices Amérique du Sud	+626 pts	-1 151 pts
Nouvelles activités Services digitaux	+139 pts	-186 pts
Nouvelles activités Services de réservation hôtelière	+162 pts	-238 pts

Ces valeurs recouvrables ont également fait l'objet de tests de sensibilité aux flux de trésorerie opérationnels ; une dégradation de 10% des flux futurs actualisés attendus ne conduirait pas à reconnaître de perte de valeur.

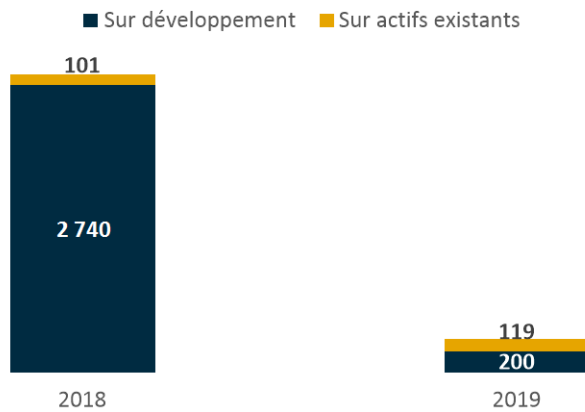
Concernant le pôle Actifs Hôtelières, le scénario d'une variation simultanée et concordante dans son ampleur et sa tendance des sous-jacents macro-économiques de l'excédent brut d'exploitation pour tous les hôtels constitutifs d'UGT individuelles est hautement improbable et une analyse globale de sensibilité semblerait peu pertinente. Toutefois, si la valeur comptable de certains hôtels devenait sensible nous donnerions une sensibilité pour les principaux hôtels concernés.

7.5 Investissements sur actifs existants et de développement

Principes comptables

- Les investissements sur actifs existants correspondent aux dépenses capitalisables relatives au maintien et à l'amélioration de la qualité des actifs détenus par le Groupe au 1er janvier de chaque exercice et nécessaires à l'exploitation normale.
- Les investissements de développement comprennent les acquisitions de filiales (montant net de la trésorerie ou de la dette nette acquise), les prises de participations mises en équivalence, les acquisitions d'actifs immobilisés ainsi que la construction de nouveaux actifs.

Investissements (m€)



Sur l'exercice 2019, les principaux investissements de développement concernent :

- Acquisition d'une participation dans Ken Group pour 30 millions d'euros ;
- Acquisition d'une participation complémentaire de 20% dans Rixos pour 28 millions d'euros ;
- Acquisition d'une participation complémentaire de 20% dans 25hours pour 22 millions d'euros ;
- Acquisition de participations minoritaires pour un montant total de 30 millions.

Sur l'exercice précédent, les investissements de développement concernaient essentiellement l'acquisition du siège du Groupe pour 388 millions d'euros, la dette constatée au titre de l'obligation de rachat de 33,15% d'Orbis pour 339 millions d'euros et le décaissement de 1 598 millions d'euros au titre des acquisitions de Mantra, Mövenpick Hotels & Resorts, Gekko, Atton Hoteles, 21c Museum Hotels et ResDiary.

Note 8. Contrats de location

Comme indiqué en Note 1, le Groupe a appliqué la norme IFRS 16, *Contrats de location* à compter du 1^{er} janvier 2019 selon l'approche rétrospective simplifiée. Par conséquent, l'information comparative au titre de l'exercice 2018 n'a pas été retraitée et continue d'être présentée selon les principes de la norme IAS 17, *Contrats de location*.

Principes comptables applicables jusqu'au 31 décembre 2018

Sur la période comparative, le Groupe qualifiait ses contrats de location soit de location simple, soit de location-financement selon son appréciation du transfert des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué.

Pour les contrats de location-financement, les actifs loués étaient inscrits dans l'état de la situation financière du Groupe en immobilisations corporelles pour un montant équivalent au plus faible de la juste valeur du bien ou de la valeur actualisée des paiements minimaux de loyers. Une dette financière était reconnue pour le même montant dans l'état de la situation financière. Les paiements effectués étaient ventilés entre l'amortissement de la dette et la charge d'intérêts.

Les paiements effectués au titre des contrats de location simple (net des avantages reçus du bailleur) étaient comptabilisés en charges dans le compte de résultat sur une base linéaire pendant la durée du contrat.

Au 31 décembre 2018, quasiment tous les contrats du Groupe étaient classés en contrats de location simple.

Principes comptables applicables à compter du 1^{er} janvier 2019

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*.

Dettes 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 immobiliers. 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 la période et diminuée du montant des paiements effectués.

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

Durée des contrats de location

La durée d'un contrat de location correspond à la période non résiliable, augmentée (ou réduite) des périodes couvertes par une option de renouvellement (ou de résiliation) lorsque cette dernière est raisonnablement certaine d'être exercée. Le management exerce son jugement pour déterminer la durée d'un contrat de location lorsque ce dernier inclut des options de renouvellement exerçables uniquement par le Groupe. Il tient compte de tous les facteurs pertinents qui créent une incitation économique à exercer ou non l'option, 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 informatiques). 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 contrats de location variables incluent un montant minimum garanti payable au bailleur, ce montant garanti est considéré comme un loyer fixe en substance et est inclus dans la dette de loyers.

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.

8.1 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
	Constructions	Autres actifs immobiliers	Véhicules	
Au 31 décembre 2018	-	-	-	-
Première application au 1er janvier 2019	999	71	8	1 078
Augmentations	155	6	3	163
Diminutions	(4)	(0)	(0)	(4)
Dotations aux amortissements	(144)	(5)	(3)	(152)
Dotations aux dépréciations	(2)	-	-	(2)
Ecart de conversion	12	0	0	13
Reclassements IFRS 5	(565)	-	-	(565)
Au 31 décembre 2019	451	73	8	531

8.2 Dette de loyers

Au 31 décembre 2019, la variation de la dette de loyers se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	
Au 31 décembre 2018	-
Première application au 1er janvier 2019	1 069
Augmentations	162
Charge d'intérêts	22
Paievements de loyers	(161)
Ecart de conversion	13
Reclassements IFRS 5	(558)
Au 31 décembre 2019	548

Les échéances des obligations locatives (avant actualisation) s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2019
A moins d'un an	111
Entre 1 et 5 ans	320
Au-delà de 5 ans	163
Total	594

8.3 Montants comptabilisés en compte de résultat

Sur l'exercice 2019, les montants suivants ont été comptabilisés dans le compte de résultat consolidé du Groupe au titre des contrats de location :

(en millions d'euros)	2019
Loyers immobiliers variables	(62)
Loyers des contrats de courte durée ou portant sur des actifs de faible valeur	(5)
Amortissement et dépréciation des droits d'utilisation	(148)
Charge d'intérêts sur dette de loyers	(14)
Total	(229)

La charge totale constatée sur l'exercice 2019 comprend l'effet année pleine des acquisitions de Mövenpick Hotels & Resorts (septembre 2018) et Mantra (mai 2018) qui exploitent des actifs hôteliers sous contrat de location.

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

Sur la période comparative 2018, la charge totale de loyers, présentée en charges d'exploitation, était de 160 millions d'euros, dont 148 millions d'euros au titre des actifs immobiliers et 12 millions d'euros au titre des autres actifs.

Sur l'exercice 2019, le total des paiements au titre des contrats de location s'élève à 219 millions d'euros, hors paiements relatifs aux actifs hôteliers d'Orbis présentés en activités non poursuivies, dont :

- 135 millions d'euros présentés en flux de financement au titre du remboursement de la dette de loyers, et
- 84 millions d'euros présentés en flux d'exploitation au titre du paiement des intérêts sur la dette de loyers (17 millions d'euros) et des paiements relatifs aux loyers non retraités en dette (67 millions d'euros).

Note 9. 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 2019 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2018(*)	Reclass. IFRIC 23 (**)	Résultat Global	Dotation	Reprise		Ecart de conversion et autres	Reclass. IFRS 5	Déc. 2019
					avec utilisation	sans utilisation			
Retraites et assimilés	102	-	14	14	(11)	(40)	2	(6)	75
Litiges et autres	365	(27)	-	28	(38)	(28)	0	(6)	294
Restructurations	107	-	-	3	(32)	(11)	(29)	(2)	36
Provisions	574	(27)	14	45	(80)	(78)	(27)	(14)	405
• Dont non courantes	125	-	14	17	(14)	(45)	4	(12)	89
• Dont courantes	449	(27)	-	28	(66)	(33)	(31)	(2)	316

(*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1)

(**) Le reclassement relatif aux provisions fiscales dans le cadre de l'application d'IFRIC 23 est détaillé en Note 15.3

Les provisions pour litiges comprennent essentiellement une provision couvrant les risques liés aux garanties données dans le cadre de la cession d'AccorInvest constituée en 2018 pour 262 millions d'euros et partiellement reprise en 2019 à hauteur de 39 millions d'euros.

Les mouvements de provisions pour restructuration s'expliquent principalement par une reprise de provisions de 32 millions d'euros concernant le plan de transformation en Europe et des départs volontaires en France, ainsi que les coûts de restructuration liés à FRHI Hotels & Resorts.

Les mouvements de provisions pour retraites incluent une reprise de provision de 37 millions d'euros liée au gel des régimes de retraites supplémentaires à prestations définies (voir Note 4.3).

Note 10. Financement et instruments financiers

10.1 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 ainsi que les dotations et reprises de provisions financières.

Le résultat financier s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2018 (*)	2019
Intérêts des emprunts obligataires et bancaires	(57)	(60)
Autres charges et produits d'intérêts	7	19
Intérêts sur dette de loyers	-	(17)
Coût de l'endettement financier net	(50)	(58)
Autres produits et charges financiers	(13)	(17)
Résultat financier	(63)	(75)

(*) Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5

La variation défavorable de 12 millions d'euros constatée sur l'exercice s'explique principalement par :

- La constatation d'une charge d'intérêts de 17 millions d'euros sur la dette de loyers dans le cadre de la première application de la norme IFRS 16 *Contrats de locations* au 1^{er} janvier 2019, en partie compensée par une hausse des produits d'intérêts capitalisés constatés sur le prêt octroyé à sbe ;
- Une augmentation de 11 millions d'euros du coût des opérations de couvertures.

Les autres produits et charges financiers se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2018 (*)	2019
Opérations de couverture	(9)	(19)
Gains / (pertes) de change	(6)	(2)
Dividendes reçus	4	5
Provisions financières	(2)	(1)
Autres produits et charges financiers	(13)	(17)

(*) Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5

10.2 Instruments financiers

10.2.1 Ventilation des actifs et passifs financiers

Principes comptables

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

Actifs financiers

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

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 résultat - Ils représentent les passifs détenus à des fins de transaction. Cette catégorie comprend essentiellement les instruments dérivés.

Dettes liées aux options de vente sur intérêts minoritaires

Le Groupe peut consentir des options de vente à des tiers détenant des intérêts minoritaires sur tout ou partie de leur participation. Ces options sont considérées comme une dette financière pour le Groupe. Elle est constatée pour un montant correspondant à la valeur actuelle du prix d'exercice de l'option, en contrepartie d'une diminution des capitaux propres attribuables aux intérêts minoritaires. L'écart entre la valeur actuelle du prix d'exercice des options accordées et la valeur comptable des intérêts minoritaires est porté en capitaux propres - part du groupe, en diminution des réserves consolidées. Le montant de la dette financière est ajusté à chaque clôture pour refléter les évolutions du prix d'exercice des options, en contrepartie des capitaux propres.

La ventilation des instruments financiers est la suivante :

(en millions d'euros)	Ventilation par classe d'instruments				Déc. 2019	Déc. 2018
	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actifs au coût amorti	Passifs au coût amorti		
Prêts à long terme	-	-	240	-	240	219
Titres de participation non consolidés	-	109	-	-	109	74
Dépôts et cautionnements	-	-	35	-	35	45
Créances clients	-	-	649	-	649	617
Trésorerie et équivalents	-	525	1 754	-	2 279	2 820
Autres actifs financiers courants	-	-	54	-	54	25
Instruments dérivés actifs	8	-	-	-	8	30
Actifs financiers	8	634	2 731	-	3 373	3 830
Emprunts obligataires	-	-	-	2 416	2 416	2 630
Dette bancaire	-	-	-	290	290	319
Autres dettes financières	-	-	-	172	172	1 070
Dettes fournisseurs	-	-	-	441	441	426
Instruments dérivés passifs	33	15	-	-	48	9
Passifs financiers	33	15	-	3 318	3 366	4 453

10.2.2 Hiérarchie de juste valeur

Principes comptables

La norme IFRS 13 requiert de hiérarchiser les techniques de valorisation des instruments financiers, comme suit :

- 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 observables.

(en millions d'euros)	Déc. 2019		Hiérarchie juste valeur		
	Valeur nette	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Titres de participation non consolidés	109	109	-	-	109
SICAV et Fonds communs de placement	525	525	525	-	-
Instruments dérivés actifs	8	8	-	8	-
Instruments dérivés passifs	48	48	-	48	-

La juste valeur des SICAV et fonds communs de placement 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, 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, pour les titres non cotés.

Concernant les instruments dérivés, la juste valeur des contrats de change à terme, de swaps de taux d'intérêts et de devises est actualisée en utilisant les prix de marché que le Groupe devrait payer ou recevoir pour dénouer ces contrats.

10.3 Dette financière nette

10.3.1 Décomposition de la dette nette

Au 31 décembre 2019, la dette nette du Groupe s'établit à 1 333 millions d'euros et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2019
Emprunts obligataires	2 630	2 416
Titres négociables à court terme	-	200
Dettes bancaires	319	290
Dette obligataire et bancaire	2 949	2 906
Autres dettes financières	1 070	172
Instruments dérivés passifs	9	48
Dette financière brute	4 027	3 126
Dettes de loyers		548
Dette financière totale	4 027	3 674
Dont part non courante	2 760	3 281
Dont part courante	1 268	393
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 820	2 279
Autres actifs financiers courants	25	54
Instruments dérivés actifs	30	8
Actifs financiers	2 874	2 341
Dette nette	1 153	1 333

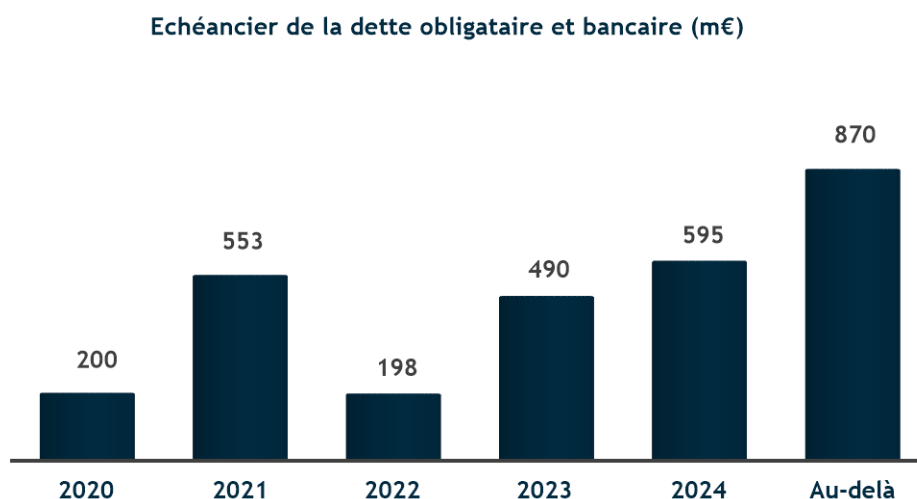
La variation sur l'exercice se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2018	Flux de trésorerie	Autres variations					Déc. 2019
			IFRS 16	Ecart de conversion	Juste valeur	IFRS 5	Autres	
Emprunts obligataires	2 630	(104)		5	-	(117)	1	2 416
Titres négociables à court terme	-	200		-	-	-	-	200
Dettes bancaires	319	(23)		(1)	-	(4)	(1)	290
Autres dettes financières	1 070	(864)		5	-	(2)	(38)	172
Instruments dérivés passifs	9	-		-	(3)	-	43	48
Dettes financières brute	4 027	(791)	-	9	(3)	(123)	5	3 126
Dettes de loyers	0	(161)	1 069	12	-	(558)	184	548
Dettes financières totale	4 028	(952)	1 069	21	(3)	(681)	189	3 674
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 820	(419)		16	-	(153)	16	2 279
Autres actifs financiers courants	25	26		2	-	(1)	2	54
Instruments dérivés actifs	30	-		-	-	-	(22)	8
Actifs financiers	2 874	(393)	-	18	-	(154)	(4)	2 341
Dettes/(trésorerie) nette	1 153	(559)	1 069	4	(3)	(527)	194	1 333

10.3.2 Analyse de la dette brute

Dettes obligataires et bancaires par échéance

L'échéancier de la dette obligataire et bancaire est un des indicateurs permettant d'apprécier la position de liquidité du Groupe. Au 31 décembre 2019, il se décompose comme suit :



La charge d'intérêts sur les emprunts obligataires et bancaires à fin décembre 2019 est de 60 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus sont de l'ordre de 50 millions d'euros de janvier 2020 à décembre 2020.

Ces évaluations sont faites sur la base du taux moyen de la dette à la date de clôture, après prise en compte des instruments de couverture, sans renouvellement des dettes arrivant à échéance.

Dettes obligataire et bancaire par devise

(en millions d'euros)	Avant opérations de couverture			Après opérations de couverture		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
Euro	2 755	+2%	+95%	1 429	2%	49%
Dollar Australien	-	-	-	588	4%	20%
US dollar	-	-	-	333	3%	11%
Franc suisse	138	+2%	+5%	288	1%	10%
Livre sterling	-	-	-	108	1%	4%
CNY chinois	-	-	-	35	3%	1%
Yen japonais	-	-	-	35	0%	1%
Roupie mauricienne	14	+8%	+0%	-	-	-
Autres devises	-	-	-	90	3%	3%
Dettes obligataire et bancaire	2 906	+2%	+100%	2 906	+2%	+100%

Dettes obligataire et bancaire par taux (après opérations de couverture)

Au 31 décembre 2019, la dette obligataire et bancaire est répartie à 80 % à taux fixe au taux moyen de 1,8 % et 20 % à taux variable au taux moyen de 4 %. La dette à taux fixe est principalement libellée en euro (49 %).

Détail des emprunts obligataires

Au 31 décembre 2019, les emprunts obligataires se décomposent comme suit :

Nominal (en devise)	Devise	Emission	Échéance	Taux d'intérêt nominal (%)	Déc. 2018	Déc. 2019
600	M EUR	janv.-17	janv.-24	1,25%	594	595
600	M EUR	févr.-19	févr.-26	1,75%	0	580
900	M EUR	févr.-14	févr.-21	2,63%	904	552
500	M EUR	sept.-15	sept.-23	2,38%	488	491
150	M CHF	juin-14	juin-22	1,75%	133	138
60	M EUR	déc.-14	févr.-21	1,68%	60	60
600	M EUR	mars-13	mars-19	2,50%	335	-
300	M PLN	juin-15	juin-20	2,76%	70	-
200	M PLN	juil.-16	juil.-21	2,69%	47	-
Dettes obligataire et bancaire					2 630	2 416

Le 4 février 2019, Accor a procédé au placement d'une émission obligataire à 7 ans d'un montant de 600 millions d'euros, assortie d'un coupon de 1,75%. Le Groupe a profité des conditions favorables sur le marché du crédit pour optimiser son coût de financement et allonger la maturité moyenne de sa dette. Cette émission a permis le remboursement de l'emprunt obligataire arrivant à échéance en mars 2019 ainsi que le remboursement partiel de 350 millions d'euros sur l'émission obligataire à échéance 2021 émise en février 2014. La portion échangée de l'émission obligataire est analysée comme une modification de dette dans la mesure où les termes et conditions de la dette n'ont pas été modifiés de façon substantielle.

Les emprunts obligataires d'Orbis ont été reclassés en Actifs destinés à être cédés (voir note 2.2.1).

Covenants

Il n'existe aucune clause de remboursement anticipé qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation (« rating trigger »). En revanche, dans le cas de la dette obligataire, un remboursement anticipé peut être demandé en cas de changement de contrôle au niveau d'Accor (c'est-à-dire au cas où plus de 50 % des droits de vote seraient acquis par un tiers), accompagné d'une dégradation du rating d'Accor à « Non Investment Grade ». Sur la dette obligataire et bancaire (2 906 millions d'euros), 2 628 millions d'euros sont contractuellement soumis à cette clause de remboursement anticipé.

De plus, dans le cadre de crédit syndiqué négocié en juin 2018, une clause de remboursement anticipé peut être déclenchée suite au non-respect d'un ratio financier (Leverage Ratio qui est le rapport de la dette nette consolidée sur l'EBITDA consolidé, avant application des dispositions de la norme IFRS 16 *Contrats de locations*).

Par ailleurs, dans le cadre du financement de 300 millions d'euros de l'immeuble du siège du Groupe négocié en octobre 2018, une clause de remboursement anticipé peut être déclenchée suite au non-respect par la Société Civile Immobilière Sequana de ratios financiers de *Loan-to-Value* (dette rapportée à la valeur de l'actif) et de couverture d'intérêts.

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, étant entendu que ces clauses ne peuvent être actionnées que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières de même nature et sur un montant significatif.

Ligne de crédit confirmée non utilisée

Au 31 décembre 2019, Accor bénéficie d'une ligne de crédit confirmée long terme non utilisée, pour un montant de 1 200 millions d'euros ayant pour échéance juin 2023.

10.3.3 Actifs financiers courants

Au 31 décembre 2019, les actifs financiers courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2019
Dépôts bancaires à terme et à vue	1 718	1 528
Sicav et Fonds Communs de Placement	833	525
Trésorerie	268	227
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 820	2 279
Prêts court terme	20	54
Créances sur cessions d'actifs	5	0
Autres actifs financiers courants	25	54
Instruments dérivés	30	8
Actifs financiers courants	2 874	2 341

10.4 Actifs financiers non courants

	Déc. 2018	Déc. 2019		
	Valeur nette	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
<i>(en millions d'euros)</i>				
Prêts à long terme	219	246	(6)	240
Dépôts et cautionnements	45	35	-	35
Actif non courants au coût amorti	264	281	(6)	275
Titres de participation non consolidés	74	109	n.a.	109
Actifs non courants à la juste valeur	74	109	n.a.	109
Total	339	390	(6)	383

10.4.1 Prêts à long terme

Au 31 décembre 2019, les prêts à long terme se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2018	Déc. 2019
sbe	175	202
Hôtellerie Asie Pacifique	21	17
Autres	24	21
Total	219	240

Au 31 décembre 2019, le montant des prêts consentis inclut principalement un prêt à sbe pour un montant de 202 millions d'euros ; avec une rémunération moyenne allant de 5,50% à 7,75%, dont les intérêts sont capitalisés.

10.4.2 Titres de participation non consolidés

Les titres de participation non consolidés se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2018	Déc. 2019
A-Htrust / Ascott Residence Trust	23	32
Raise Investissement	13	14
Titres Banyan Tree Hotels	15	11
Autres titres	24	52
Total	74	109

La variation de juste valeur des titres de participations non consolidés sur l'exercice s'élève à 4 millions d'euros.

10.5 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.

Les instruments dérivés sont comptabilisés dans l'état de la situation financière à leur juste valeur :

- Pour les instruments dérivés de change, la juste valeur est calculée sur la base du cours à terme de clôture
- Pour les instruments dérivés de taux, il s'agit de la valeur présente des flux futurs du produit dérivé actualisés au taux de la courbe zéro coupon.

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 : 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.

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 2019, les instruments dérivés se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2018	Déc. 2019
Instruments d'intérêts	10	8
Instruments de change	20	-
Dérivés - actif	30	8
Instruments d'intérêts	9	16
Instruments de change	-	32
Dérivés - passif	9	48

10.5.1 Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2019, les caractéristiques des instruments de couverture de change sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2019 Nominal	Déc. 2019 Juste valeur
Zloty polonais (PLN)	1 072	(3)
Dollar australien (AUD)	588	(13)
Dollar américain (USD)	333	(15)
Franc suisse (CHF)	150	1
Livre britannique (GBP)	108	(3)
Autres	129	0
Couverture de change	2 380	(32)

Pour chaque devise, le nominal représente le montant vendu ou acheté à terme dans cette devise. La juste valeur est égale à la différence entre le montant vendu ou acheté dans cette devise (valorisé au cours à terme de clôture) et le montant acheté ou vendu dans la devise de contrepartie (valorisé au cours à terme de clôture).

Au 31 décembre 2019, les principales positions couvertes sont les suivantes :

- Couverture d'un prêt intragroupe de 900 millions de dollars australiens via un Cross Currency Swap en EUR/AUD à échéance décembre 2028 (qualification en couverture de flux de trésorerie futurs),
- Vente à terme concernant l'opération de cession d'Orbis pour un montant couvert de 4 845 MPLN, soit 1 100 millions d'euros (qualification en couverture de flux de trésorerie futurs),
- Couverture du financement accordé à sbe portant sur un nominal de 202 millions de dollars américains, avec une maturité en 2021 (qualification en couverture de juste valeur),
- Couverture d'actifs en francs suisse suite à l'acquisition de Mövenpick Hotels & Resorts (qualification en couverture d'un investissement net à l'étranger).

Tous les autres instruments de change traités par le Groupe sont des opérations de couverture adossées à des prêts ou emprunts intra-groupe en devises.

Au 31 décembre 2019, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un passif de 32 millions d'euros.

10.5.2 Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2019, les caractéristiques des instruments de couverture de taux d'intérêt sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	Déc. 2019 Notionnel	Déc. 2019 Juste Valeur
Swaps de taux	594	(12)
Couverture de taux d'intérêt	594	(12)

Les instruments de couverture de taux d'intérêt ont tous une échéance au-delà de 2020.

Le notionnel indique le volume sur lequel porte la couverture de taux d'intérêt. La juste valeur représente le montant à payer ou à recevoir en cas de dénouement de ces opérations sur le marché.

Le portefeuille est constitué principalement des éléments suivants :

- Swaps de taux permettant de variabiliser, pour un nominal de 300 millions d'euros, une partie de la dette obligataire, et qualifiés en couverture de juste valeur (juste valeur de +8 millions d'euros) ;
- Swaps de taux permettant de fixer le taux dans le cadre du financement hypothécaire de 294 millions d'euros pour l'acquisition du siège social du Groupe conclue en octobre 2018, et qualifiés en couverture de flux de trésorerie futurs sur un notionnel couvert à 100% (juste valeur de (20) millions d'euros).

Au 31 décembre 2019, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un passif de 12 millions d'euros.

Note 11. 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, ainsi que sur les déficits reportables. 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 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 5 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.

11.1. Impôts sur les bénéfices au compte de résultat

11.1.1 Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2018 (*)	2019
Impôts courants	(143)	(136)
Impôts différés	34	(2)
Impôts sur les résultats	(109)	(138)

(*) Montants retraités dans le cadre de la norme IFRS 5

11.1.2 Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)		2018	2019
Résultat avant impôt	(a)	90	603
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement		225	174
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence		30	32
Autres		14	6
Total des différences permanentes	(b)	269	212
Résultat non taxé ou taxé à taux réduit	(c)	91	(444)
Résultat taxable au taux courant	(d) = (a) + (b) + (c)	450	371
Taux courant d'impôt en France	(e)	+34,4%	+34,4%
Impôt (théorique) au taux courant français	(f) = (d) x (e)	(155)	(128)
. au différentiel de taux courant des pays étrangers		39	8
. à des pertes fiscales de l'exercice non activées		(68)	(40)
. à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs		13	24
. aux quotes-parts de mises en équivalence		30	32
. au net des dotations et reprises pour risques fiscaux		0	(2)
. à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)		(6)	(6)
. aux changements de taux d'imposition		16	(1)
. à d'autres éléments		22	(25)
Total des ajustements sur l'impôt théorique	(g)	46	(10)
Charge d'impôt du Groupe	(h) = (f) + (g)	(109)	(138)

(*) Montants retraités dans le cadre de la norme IFRS 5

Sur l'exercice 2019, le taux d'impôt en France reste inchangé à 34,43%, incluant la contribution de solidarité de 3,3% assise sur le taux d'imposition de 33,3%.

11.2. Impôts différés

Les principales natures d'impôts différés sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2018(*)	Déc. 2019
Immobilisations incorporelles	(564)	(570)
Immobilisations corporelles	(17)	(14)
Déficits reportables	66	67
Provision pour avantages au personnel	39	33
Provision pour risques et charges	62	63
Dépréciation d'actifs	8	5
Autres	32	30
Total Impôts différés nets	(374)	(386)
• Impôts différés actifs	199	218
• Impôts différés passifs	(573)	(604)

(*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir note 7.1)

Les impôts différés passifs sur immobilisations incorporelles portent essentiellement sur les actifs reconnus dans le cadre de l'acquisition du Groupe FRHI Hotels & Resort acquis en 2016.

Les impôts différés actifs sur provisions pour risques et charges portent essentiellement sur la provision de 224 millions d'euros couvrant les risques futurs liés aux garanties données dans le cadre de la cession d'AccorInvest.

11.3. Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 439 millions d'euros au 31 décembre 2019 (contre 420 millions d'euros au 31 décembre 2018). Il porte principalement sur des déficits indéfiniment reportables au Luxembourg (133 millions d'euros), en France (101 millions d'euros), en Belgique (84 millions d'euros) et aux Etats-Unis (33 millions d'euros).

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

(en millions d'euros)	Différences temporelles déductibles	Pertes fiscales	Total
2018 à 2021	1	19	20
2022 et au-delà	-	2	2
Sans limite	4	412	417
Total	5	433	439

Note 12. 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.

12.1 Capitaux propres

12.1.1 Actionnariat

Au 31 décembre 2019, la société Jin Jiang est le premier actionnaire du groupe avec une participation de 11,6% du capital, correspondant à 15,8% des droits de vote. Par ailleurs, suite à l'acquisition du Groupe FRHI, dont le capital était détenu par les sociétés Qatar Investment Authority (QIA) et Kingdom Holding Company (KHC), ces dernières sont entrées au capital de Accor SA en juillet 2016 et en détiennent respectivement 10,9% et 6,1% au 31 décembre 2019, représentant 16,9% et 9,2% des droits de vote.

La société Harris Associates détient pour 7,3% du capital de la Société au 31 décembre 2019, correspondant à 5,6% des droits de vote.

Enfin, Huazhu Group Ltd détient 3,1% du capital et 2,4% des droits de vote d'Accor SA.

12.1.2 Evolution du capital

Au 31 décembre 2019, le capital social d'Accor SA est composé de 270 932 350 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 3 euros. L'évolution du nombre d'actions en circulation est la suivante :

<i>En nombre de titres</i>	2019
Actions émises au 1er janvier 2019	282 607 800
Livraison d'actions de performance	844 250
Plan d'actionnariat salarié	613 058
Levée d'options de souscriptions d'actions	258 944
Actions annulées	(13 391 702)
Actions émises au 31 décembre 2019	270 932 350

Le 19 décembre 2019, le Groupe a procédé à une augmentation de capital de 613 058 actions nouvelles de 3 euros de nominal, réservées à ses salariés dans le cadre du plan d'actionnariat salarié « Share 19 », qui ont été souscrites pour un prix unitaire de 33,11 euros. Une prime d'émission de 18 millions d'euros a ainsi été dégagée sur l'exercice, représentant la différence entre la valeur nominale des titres émis et le montant, net de frais, des apports reçus en numéraire par Accor lors de l'émission.

12.1.3 Distribution de dividendes

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

12.1.4 Titres subordonnés à durée indéterminée

Le 24 janvier 2019, Accor a réalisé une émission obligataire hybride perpétuelle de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 4,375%. Le 23 octobre 2019, Accor a réalisé une seconde émission obligataire hybride perpétuelle de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 2,625%. Ces émissions ont permis le rachat partiel de 772 millions d'euros sur l'émission obligataire hybride perpétuelle d'un montant de 900 millions d'euros émise en juin 2014, avec une première option de remboursement à partir de 2020, portant intérêt à taux fixe jusqu'à cette date, avec une réinitialisation du taux tous les 5 ans.

Conformément aux dispositions de la norme IAS 32 *Instruments financiers*, ces deux émissions ont été comptabilisées en tant qu'instrument de capitaux propres dans les comptes consolidés du Groupe. Accor dispose d'un droit inconditionnel de se soustraire à la remise de trésorerie : le principal est remboursable à son entière discrétion et le paiement des coupons est subordonné à des événements sous son contrôle, tels qu'une décision de versement de dividendes aux porteurs d'actions ordinaires.

Sur l'exercice 2019, la rémunération des porteurs s'est élevée à 42 millions d'euros et est analysée comme une distribution de profits.

12.1.5 Programme de rachat d'actions

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

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

- 8 378 765 actions au cours moyen de 42,4947 euros par action, pour la première tranche, qui ont été annulées dans le cadre d'une réduction de capital réalisée le 31 décembre 2018.
- 861 656 actions propres au cours moyen de 36,1091 euros par action, pour la seconde tranche initiée le 20 décembre 2018, qui ont ensuite été annulées en 2019.

Sur l'exercice 2019, le Groupe a achevé la seconde tranche du programme et racheté 12 530 046 actions propres au cours moyen de 37,4076 euros par actions. Ces actions ainsi que celles rachetées fin 2018 ont été annulées dans le cadre d'une réduction de capital réalisée le 28 juin 2019.

12.1.6 Réserves

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

(en millions d'euros)	Déc. 2018	IFRIC 23	Variation	Déc. 2019
Ecarts de conversion	(321)	-	158	(163)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	(43)	-	17	(25)
• dont titres non consolidés	(27)	-	17	(11)
• dont instruments dérivés	(15)	-	1	(15)
Variation des écarts actuariels	(90)	-	(24)	(114)
Paievements fondés sur des actions	239	-	29	268
Autres réserves et résultat	3 317	(38)	829	4 108
Réserves part du Groupe	3 102	(38)	1 010	4 074

12.1.7 Ecarts de conversion

Les écarts de conversion se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2018	Variation	2019
Livre sterling (GBP)	(124)	3	(121)
Real Brésilien (BRL)	(92)	(1)	(93)
Yuan chinois (CNY)	(40)	7	(33)
Dollar canadien (CAD)	(54)	66	12
Zloty polonais (PLN)	16	8	25
Franc Suisse (CHF)	6	23	28
Dollar américain (USD)	58	23	81
Autres devises	(92)	24	(68)
Ecarts de conversion	(322)	154	(168)
dont part Groupe	(321)	158	(163)
dont part Minoritaires	(1)	(4)	(5)

Le profit latent de 154 millions d'euros constatés sur l'exercice s'explique essentiellement par l'appréciation du dollar canadien (66 millions d'euros), du franc suisse (23 millions d'euros) et du dollar américain (23 millions d'euros).

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

	GBP	BRL	CNY	CAD	PLN	CHF	USD
Décembre 2018	0,8945	4,4440	7,8751	1,5605	4,3014	1,1269	1,1450
Décembre 2019	0,8571	4,5220	7,7652	1,4577	4,2609	1,0870	1,1075

Sur l'exercice, le Groupe n'a pas de filiale significative située dans les pays hyper-inflationnistes.

12.2 Intérêts minoritaires

12.2.1 Détail des intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2018 (*)	Variation	Déc. 2019
Groupe Orbis	72	7	79
Autres intérêts minoritaires	43	27	70
Intérêts minoritaires	115	33	148

(*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition des groupes acquis en 2018 (voir Note 7.1)

Sur l'exercice, la variation est principalement due à la constatation des intérêts minoritaires du groupe Rixos Hotels & Resorts pour 25 millions d'euros suite à la prise de contrôle par Accor (voir note 2).

12.2.2 Information sur les intérêts minoritaires significatifs

Les intérêts minoritaires significatifs concernent essentiellement Orbis dont le Groupe détient 85,8% du capital et des droits de vote au 31 décembre 2019. Dans le cadre du projet de cession initié en 2019, les informations financières détaillées d'Orbis sont présentées dans la note 2.2.1.

Les intérêts minoritaires dans d'autres filiales ne sont individuellement pas significatifs.

A la connaissance du Groupe, les intérêts minoritaires ne bénéficient pas de droits de protection particuliers qui restreindraient considérablement la capacité d'Accor à avoir accès aux actifs des filiales ou d'utiliser ou de régler ses passifs.

12.3 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 nombre moyen pondéré d'actions ordinaires des effets de tous les instruments dilutifs (options d'achat d'actions et actions de performances attribuées). Les options d'achat sont considérées comme potentiellement dilutives si leur prix d'exercice est inférieur au prix de marché, selon la méthode dite du « rachat d'actions ».

Le calcul du résultat net par action est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2019
Résultat net - Part du Groupe	2 233	464
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	(37)	(42)
Résultat net - Part du Groupe ajusté	2 196	422
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	288 491 096	271 823 856
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté des actions dilutives	289 007 464	272 289 941
Résultat net par action (en euros)	7,61	1,55
Résultat net dilué par action (en euros)	7,60	1,55

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires au 31 décembre 2019 a été déterminé de la façon suivante :

Nombre d'actions en circulation	270 932 350
Effet de l'émission d'actions nouvelles	(982 753)
Effet de la conversion d'options	(79 534)
Effet de l'annulation d'actions	6 530 748
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	276 400 811
Nombre moyen d'actions propres	(4 576 956)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation retraité des actions propres	271 823 856
Nombre d'actions potentielles résultant de l'exercice d'option de souscription	74 596
Nombre d'actions potentielles résultant des actions sous conditions de performance	391 490
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté	272 289 941

Note 13. Eléments non comptabilisés

13.1 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 2019, 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.

13.1.1 Engagements donnés

L'échéancier au 31 décembre 2019 des engagements hors bilan donnés (montants non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Engagements liés à l'exploitation	51	46	17	114
Engagements augmentant la dette	26	21	8	55
Engagements liés au développement	3	6	-	9
Engagements donnés	79	73	25	177

Au 31 décembre 2019, les engagements donnés pour l'exploitation des opérations courantes concernent principalement des droits d'entrée, notamment 49 millions d'euros pour des hôtels Fairmont et 12 millions d'euros pour des hôtels en Australie.

Suite à l'application de la norme IFRS 16 *Contrats de location* au 1^{er} janvier 2019, les engagements de loyers relatifs aux sièges et aux actifs hôteliers exploités sont désormais reconnus dans l'état de la situation financière du Groupe (voir Note 15).

Les engagements donnés relatifs aux actifs destinés à être cédés et activités non poursuivies s'élèvent à 222 millions d'euros, dont 164 millions d'engagements de loyers au titre de contrats non débutés concernant des actifs hôteliers de Mövenpick.

Note 13.1.2 Engagement reçus

L'échéancier au 31 décembre 2019 des engagements hors bilan reçus (montants non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	< à 1 an	Entre 1 et 5 ans	> à 5 ans	Total
Garanties opérationnelles	5	4	5	14
Engagements reçus	5	4	5	14

Les garanties opérationnelles correspondent principalement à des garanties bancaires.

13.2 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.

Les principaux litiges en cours sont détaillés ci-après.

Contentieux précompte

En 2002, Accor SA a contesté par voie juridique l'obligation de payer un impôt (précompte) en cas de redistribution de dividendes de source européenne sur le fondement de l'incompatibilité avec les dispositions du droit de l'Union européenne.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Accor SA à l'Etat français, le Tribunal administratif de Versailles dans un jugement en date du 21 décembre 2006 a décidé la restitution au profit d'Accor SA de 156 millions d'euros correspondant au précompte mobilier payé au titre des années 1999 à 2001. Le remboursement de cette somme auquel s'est ajouté le versement de 36 millions d'euros d'intérêts de retard a eu lieu au premier semestre 2007. Suite à l'appel de l'Etat du jugement précité, la Cour administrative d'appel de Versailles a confirmé la restitution des sommes en cause au profit d'Accor SA dans un arrêt du 20 mai 2008. L'Etat ayant formé un pourvoi en cassation, les sommes perçues ont été inscrites au passif de l'Etat et aucun impact financier des décisions du Tribunal administratif de Versailles et de la Cour administrative d'appel de Versailles n'a été constaté dans les comptes.

Suite à la saisine de la Cour de Justice des Communautés européennes d'une question préjudicielle par le Conseil d'Etat ayant sursoit à statuer, la juridiction européenne a jugé que le dispositif du précompte / avoir fiscal est incompatible avec les libertés d'établissement et de circulation des capitaux.

Par un arrêt du 10 décembre 2012, le Conseil d'Etat a confirmé l'incompatibilité du précompte mais réduit le droit au remboursement à environ 6 millions d'euros. En conséquence, Accor SA a dû rembourser à l'Etat français une somme de 185 millions d'euros incluant les intérêts moratoires au premier semestre 2013. Le groupe Accor a pris acte de cette décision mais entend continuer à faire valoir ses droits dans le cadre des contentieux avec l'Administration.

Par ailleurs, sur les mêmes fondements, Accor SA a déposé le 7 février 2007 une requête introductive d'instance devant le Tribunal administratif de Cergy Pontoise afin d'obtenir la restitution du précompte payé au titre des années 2002 à 2004, soit 187 millions d'euros.

Par un jugement en date du 27 mai 2014, le tribunal administratif de Cergy Pontoise, a décidé la restitution au profit d'Accor pour un montant de 7 millions d'euros de principal et de 3 millions d'euros d'intérêts moratoires. Dans la mesure où ce jugement n'est pas définitif, les sommes reçues ont fait l'objet de la constatation d'une dette dans l'état de la situation financière au 30 juin 2014. En effet Accor SA a fait appel de cette décision devant la Cour administrative d'appel de Versailles le 23 juillet 2014 ; litige qui est actuellement en cours d'instruction.

Enfin, le 10 juillet 2017, la Commission européenne a assigné la France devant la Cour de Justice des Communautés européenne pour non-respect de la décision de la juridiction européenne susmentionnée dans la mesure où la méthode de calcul telle qu'appliquée par le Conseil d'Etat a restreint le droit au remboursement du précompte, dont celui appliqué à Accor SA. Une décision de la Cour de Justice de l'Union Européenne en date du 4 octobre 2018 a condamné à nouveau la France dans le cadre ses litiges relatifs au remboursement du précompte. Il est attendu que l'Etat Français se conforme à l'arrêt dans les meilleurs délais.

Contrôle fiscal Accor SA

La société Accor SA a reçu les 26 décembre 2013 et 22 octobre 2014 des propositions de rectification au titre des exercices 2010 et 2011. L'administration a d'une part, contesté la valorisation des marques Accor Services réalisée par des experts indépendants pour le calcul de sa plus-value fiscale d'apport dans le cadre de la scission du Groupe en 2010 et d'autre part, constaté une renonciation à recettes au bénéfice de la filiale brésilienne HOTELARIA ACCOR BRASIL S.A. Le montant total notifié est de 30 millions d'euros (intérêts de retards inclus).

Suite aux observations d'Accor SA et à l'issue d'un recours hiérarchique auprès du chef de brigade, l'administration fiscale n'a maintenu que la rectification concernant la renonciation à recettes au bénéfice de la filiale brésilienne HOTELARIA ACCOR BRASIL S.A. faisant baisser les droits réclamés à 8 millions d'euros (intérêts de retards inclus) dont 4 millions d'euros ont été mis en recouvrement par l'administration en décembre 2015 et le solde réglé en 2016. En conséquence, la provision pour risque réajustée à 4 millions d'euros au 31 décembre 2015 a été reprise en intégralité au 31 décembre 2016.

Le groupe Accor entend faire valoir ses droits devant les juridictions administratives compétentes pour continuer de contester cette proposition de rectification.

Le groupe Accor a saisi le Tribunal Administratif de Montreuil au mois d'août 2018 afin de continuer de contester cette proposition de rectification. Il a reçu un remboursement partiel de l'administration fiscale au titre de ce contentieux en septembre 2019 pour un montant de 1,4 million d'euros.

13.3 Evénements postérieurs à la clôture

Programme de rachat d'actions

Le 20 janvier 2020, Accor a annoncé avoir initié un programme de rachat d'actions, confié à un prestataire de services d'investissement, portant sur un montant de 300 millions d'euros. La période d'achat court du 20 janvier 2020 au 30 juin 2020. Le prix par action ne pourra excéder le prix maximum de 70 euros fixé par l'Assemblée Générale Ordinaires du 30 avril 2019. Ce programme s'inscrit dans la finalisation du programme lancé en 2018.

Note 14. Autres informations

14.1 Information sur les parties liées

Sociétés exerçant une influence notable sur Accor SA

Au 31 décembre 2019, les sociétés exerçant une influence notable sur Accor SA sont :

- La société Jin Jiang, premier actionnaire du groupe avec une participation de 11,6% du capital, correspondant à 15,8% des droits de vote ;
- Les sociétés Qatar Investment Authority (QIA) et Kingdom Holding Company of Saudi Arabia (KHC), entrées au capital respectivement à hauteur de 10,9% et 6,1% du capital de la société (représentant 16,9% et 9,2% des droits de vote), suite à l'acquisition du Groupe FRHI Hotels & Resorts. 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.

Les conventions réglementées conclues par la Société sont les suivantes:

- Convention réglementée conclue avec Eurazeo en 2016 concernant la gouvernance de la société Grape Hospitality, société contrôlée par Eurazeo et intégrée en mise en équivalence dans les comptes du Groupe, ainsi que l'exploitation par cette dernière d'hôtels en contrat de franchise sous les marques Accor.
- Convention réglementée conclue en 2018 avec Katara Hospitality, filiale de QIA, en vue de la création d'un fonds d'investissement (Kasada Capital Management) dédié au développement hôtelier de l'Afrique.
- Convention réglementée conclue le 21 février 2019 avec SASP Paris Saint Germain Football, dont le propriétaire est Qatar Sport Investment (QSI), filiale de QIA, en vue de devenir partenaire majeur et sponsor maillot officiel du Paris-Saint-Germain à partir de la saison 2019/2020.

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 transactions avec les entités mises en équivalence sont, le cas échéant, mentionnées directement dans les notes afférentes (voir Notes 3.1, 9 et 10.4).

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 sont détaillées en Note 4. 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.

14.2 Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant total des honoraires des Commissaires aux Comptes comptabilisé au compte de résultat du groupe au cours des exercices 2018 et 2019 se détaille de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2018			2019		
	Deloitte	EY	Total	PwC	EY	Total
Certification des comptes						
- Emetteur	0,5	0,6	1,2	0,7	1,2	1,9
- Filiales intégrées globalement	1,5	1,4	2,8	1,3	1,7	3,0
Sous-total	2,0	2,0	4,0	1,9	2,9	4,9
Services autres que la certification des comptes						
- Services requis par la loi		-	-	0,0	0,1	0,2
- Services rendus lors de l'acquisition ou la cession de sociétés	0,3	0,2	0,5	0,6	-	0,6
- Services fiscaux (*)	0,4	1,0	1,5	0,7	0,6	1,3
- Autres services (**)	0,7	0,4	1,1	0,6	0,2	0,8
Sous-total	1,4	1,6	3,1	1,9	0,9	2,8
Total	3,4	3,6	7,1	3,8	3,9	7,7

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

(**) Les autres services concernent principalement des missions réalisées en France et à l'étranger par les membres respectifs des réseaux des commissaires aux comptes

14.3 Principales filiales et participation

Les principales filiales et participations consolidées représentent au moins 75 % du chiffre d'affaires et de l'excédent brut d'exploitation. Les autres entités représentent individuellement moins de 0,07 % de chacun des agrégats.

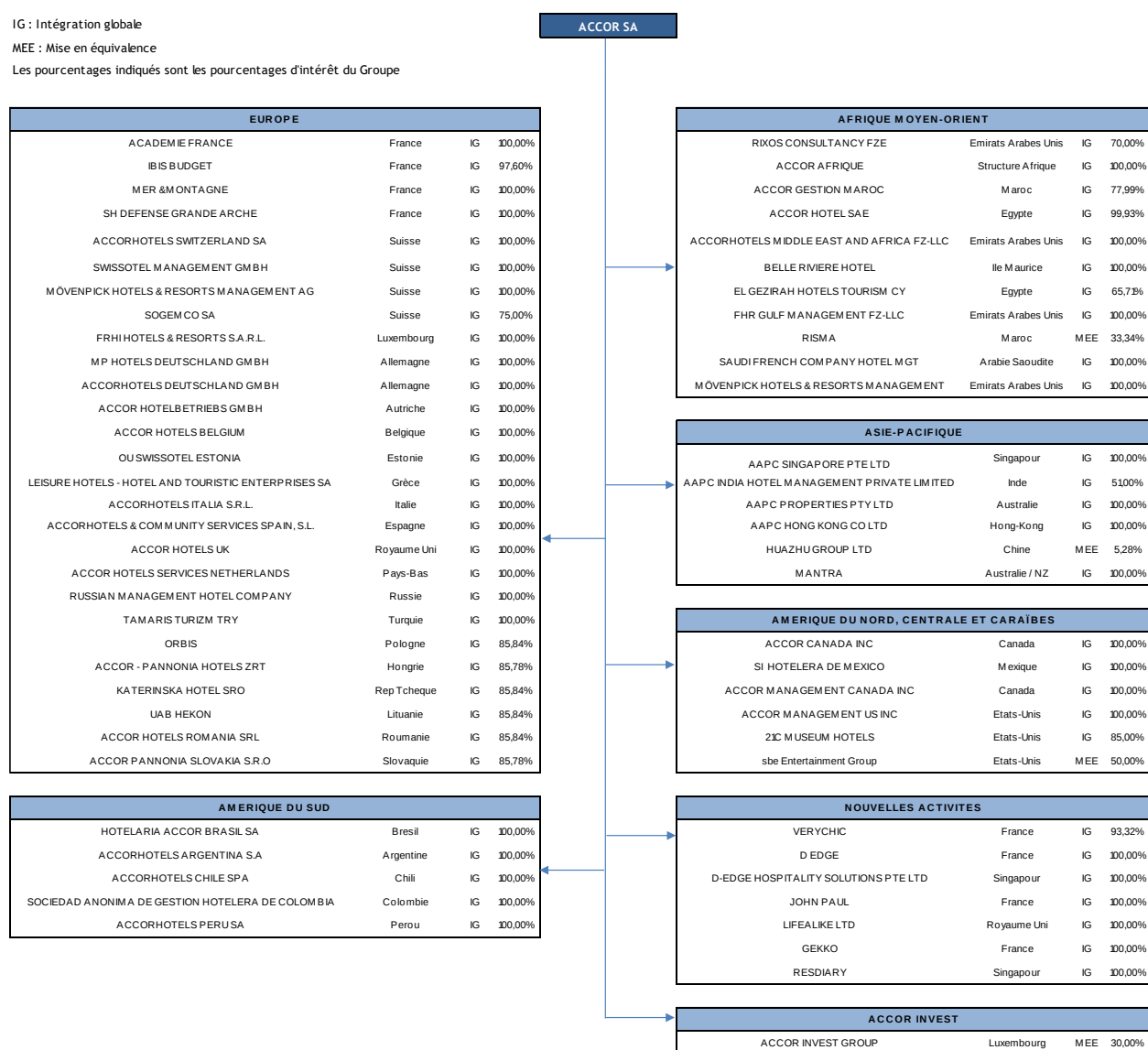
Le Groupe consolide selon la méthode appropriée l'intégralité de ses filiales au 31 décembre 2019.

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.

IG : Intégration globale

MEE : Mise en équivalence

Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe



Note 15. Adoption des nouvelles normes

Cette note présente les effets de l'application des nouveaux textes au 1^{er} janvier 2019, la norme IFRS 16 *Contrats de location*, l'interprétation IFRIC 23 *Incertitudes relatives aux traitements fiscaux* ainsi que les amendements à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7, *Réforme des taux de référence* sur les états financiers consolidés du Groupe.

15.1 Impacts sur les états financiers

Comme indiqué en Note 1.2, la norme IFRS 16 et l'interprétation IFRIC 23 ont été appliquées de façon rétrospective, avec comptabilisation de l'effet cumulatif de première application dans le bilan d'ouverture consolidé au 1^{er} janvier 2019, sans retraitement des périodes comparatives.

Bilan d'ouverture retraité

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

15.2 Application de la norme IFRS 16

15.2.1 Principaux impacts de première application

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

L'application d'IFRS 16 a conduit le Groupe à constater une dette de loyers d'un montant de 1 069 millions d'euros, correspondant à la valeur actuelle des loyers restants, actualisés en utilisant le taux marginal d'endettement du preneur au 1^{er} janvier 2019. Le taux d'actualisation moyen pondéré appliqué à la date de transition est de 2.1%.

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

(en millions d'euros)

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

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

15.2.2 Mesures de simplification appliquées

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

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

15.3 Application de l'interprétation IFRIC 23

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

Le Groupe a, par ailleurs, reclassé ses provisions existantes pour risques fiscaux en dette d'impôts.

15.4 Application anticipée des amendements à IAS 39, IFRS 9 et IFRS 7

Une réforme fondamentale des taux d'intérêts de référence est en cours au niveau global. Il existe des incertitudes sur le calendrier et les méthodes de transition pour le remplacement des taux de référence existants par des taux alternatifs. Dans ce contexte, le Groupe a appliqué, de façon anticipée au 1^{er} janvier 2019, les amendements aux normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 *Réforme des taux de référence* publiés par l'IASB en septembre 2019 et approuvés par l'Union Européenne le 15 janvier 2020. Ces textes, d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2020, proposent des aménagements transitoires relatifs à l'application de la comptabilité de couverture aux relations de couverture directement affectées par la réforme. Ils requièrent notamment de postuler, pendant la période transitoire avant la mise en œuvre effective de la réforme, que la référence de taux actuelle ne sera pas modifiée pour apprécier le caractère « hautement probable » des flux futurs couverts et l'efficacité de la couverture.

Ces amendements ont été appliqués de façon rétrospective, conformément aux dispositions de la norme IAS 8 *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs*. Le Groupe a identifié une relation de couverture de flux de trésorerie futurs qui est impactée par la réforme. Il s'agit d'un swap de taux indexé sur l'Euribor 3 mois mis en place pour fixer le taux de la dette hypothécaire contractée pour l'acquisition du siège du Groupe. Le nominal initial est de 300 millions d'euros amortissables. La couverture arrive à échéance en octobre 2026. L'application des nouvelles dispositions a permis au Groupe de maintenir cette relation de couverture.