

COMPTES CONSOLIDES 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

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2017 (*)	2018
Chiffre d'affaires	4	2 774	3 610
Charges d'exploitation	4	(2 151)	(2 897)
Excédent Brut d'Exploitation	4	622	712
Amortissements et provisions		(126)	(162)
Résultat d'Exploitation		497	550
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	6	28	80
Résultat d'Exploitation après résultats des mises en équivalence		525	630
Produits et charges non courants	7	(99)	(401)
Résultat opérationnel		425	229
Résultat financier	10	(53)	(67)
Impôts sur les résultats	11	43	(119)
Résultat net des activités poursuivies		416	44
Résultat net des activités non poursuivies	3	71	2 241
Résultat net de l'exercice		486	2 284
• Dont part du Groupe		446	2 233
Liée aux activités poursuivies		379	(8)
Liée aux activités non poursuivies		67	2 241
• Dont part des Intérêts minoritaires		40	51
Liée aux activités poursuivies		36	52
Liée aux activités non poursuivies		4	(1)
Résultat de base par action (en euros)			
Résultat net des activités poursuivies - par action		1,19	(0,16)
Résultat net des activités non poursuivies - par action		0,23	7,77
Résultat net - Part du Groupe par action		1,42	7,61
Résultat dilué par action (en euros)			
Résultat net dilué des activités poursuivies - par action		1,19	(0,16)
Résultat net dilué des activités non poursuivies - par action		0,23	7,76
Résultat net dilué - Part du Groupe par action	12	1,42	7,60

(*) Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15 (voir Note15)

Etat du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2017 (*)	2018
Résultat net de l'exercice		486	2 284
Ecarts de conversion	12	(429)	31
Partie efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture	12	9	(24)
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	12	7	-
Ecarts de conversion relatifs aux activités non poursuivies	12	(49)	19
Eléments recyclables ultérieurement en résultat		(462)	26
Variation de la juste valeur des titres non consolidés	12	-	(3)
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	12	8	(24)
Gains et pertes actuariels relatifs aux activités non poursuivies	12	4	7
Eléments non recyclables en résultat		12	(19)
Eléments du résultat global après impôt		(450)	7
Résultat global de l'exercice		36	2 291
• Dont part du Groupe		(7)	2 246
• Dont part des Intérêts minoritaires		43	45

(*) Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15 (voir Note 15)

Etat de la situation financière

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	1er Jan. 2017 (*)	Déc. 2017 (*)	Déc. 2018
Ecarts d'acquisition	8	1 496	1 500	2 399
Immobilisations incorporelles	8	2 323	2 156	2 653
Immobilisations corporelles	8	562	662	1 192
Titres mis en équivalence	6	596	672	2 177
Actifs financiers non courants	10	248	157	339
Immobilisations financières		844	830	2 516
Actifs d'impôts différés		257	140	199
Actifs sur contrats	4	100	174	176
Autres actifs non courants		9	12	4
Actifs non courants		5 591	5 474	9 139
Stocks		8	8	15
Clients	4	374	403	617
Autres actifs courants	4	220	255	258
Actifs financiers courants	10	57	53	55
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10	1 169	1 063	2 820
Actifs courants		1 828	1 782	3 764
Actifs destinés à être cédés	2	4 457	4 824	14
TOTAL ACTIF		11 877	12 080	12 917

(*) Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15 (voir Note 15)

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	1er Jan. 2017 (*)	Déc. 2017 (*)	Déc. 2018
Capital	12	854	870	848
Primes et réserves	12	3 605	3 239	2 360
Résultat de l'exercice		265	446	2 233
Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires		4 725	4 555	5 441
Titres subordonnés à durée indéterminée	12	887	887	887
Capitaux propres part Groupe		5 611	5 442	6 328
Intérêts minoritaires	12	267	341	108
Capitaux propres	12	5 878	5 783	6 436
Dettes financières à long terme	10	2 175	2 768	2 760
Passifs d'impôts différés		599	416	531
Provisions non courantes	9	133	103	118
Passifs sur contrats non courants	4	22	22	27
Passifs non courants		2 929	3 309	3 435
Fournisseurs		384	398	426
Autres passifs courants	4	449	530	696
Provisions courantes	9	151	106	449
Passifs sur contrats courants	4	176	185	201
Dettes financières à court terme	10	733	237	1 268
Passifs courants		1 893	1 456	3 039
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	2	1 177	1 532	6
TOTAL PASSIF		11 877	12 080	12 917

(*) Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15 (voir Note 15)

Tableau des flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2017 (*)	2018
+ Excédent brut d'exploitation	4	622	712
+ Coût de l'endettement financier net	10	(71)	(53)
+ Impôts sur les sociétés payés		(74)	(136)
- Charges et produits non décaissés dans l'excédent brut d'exploitation		28	23
- Annulation des provisions financières et impôts non récurrents		26	6
+ Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		23	60
+ Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante des activités non poursuivies	3	411	129
= Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante		967	740
+ Diminution (Augmentation) du besoin en fonds de roulement courant	4	17	(4)
+ Diminution (Augmentation) du besoin en fonds de roulement courant des activités non poursuivies	3	199	(66)
+ Diminution (Augmentation) des actifs et passifs sur contrats		13	10
= Flux de trésorerie des activités opérationnelles		1 197	680
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(146)	(176)
+ Eléments non courants des activités non poursuivies		(71)	(13)
= Flux de trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)		979	491
- Décaissements liés à des investissements sur actifs existants	8	(110)	(132)
- Décaissements liés à des investissements de développement	8	(397)	(2 793)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		147	4 657
+ Flux de trésorerie liés aux investissements / désinvestissements des activités non poursuivies	3	(877)	(210)
= Flux de trésorerie liés aux flux d'investissements (B)		(1 238)	1 523
+ Augmentation de capital		26	(339)
- Dividendes payés		(163)	(323)
- Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée		(37)	(37)
- Remboursement de la dette long terme		(18)	(184)
+ Nouveaux emprunts long terme		617	493
= Augmentation (Diminution) de la dette long terme		599	309
+ Variation des dettes financières court terme		(472)	245
+ Flux de trésorerie des activités de financement des activités non poursuivies	3	101	(228)
= Flux de trésorerie des activités de financement (C)		54	(373)
+ Différence de conversion (D)		(113)	20
+ Différence de conversion des activités non poursuivies (D)	3	56	23
= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)		(262)	1 684
- Trésorerie d'ouverture		1 133	1 048
- Retraitements de juste valeur sur trésorerie		10	(20)
- Variation de trésorerie des activités non poursuivies		167	126
+ Trésorerie de clôture		1 048	2 837
= Variation de trésorerie		(262)	1 684

(*) Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15 (voir Note 15)

Variations des capitaux propres consolidés

	Nombre d'actions	Capital	Primes	Ecart de conversion	Réserves consolidées	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
<i>(en millions d'euros)</i>								
Solde au 31 décembre 2016	284 767 670	854	2 823	108	1 873	5 658	267	5 925
Retraitements IFRS 15 (*)	-	-	-	-	(47)	(47)	(0)	(47)
Solde au 1er janvier 2017 retraité	284 767 670	854	2 823	108	1 826	5 611	267	5 878
Augmentation de capital	1 378 515	4	34	-	(0)	38	(15)	23
Dividendes distribués	3 975 968	12	(173)	-	9	(152)	(15)	(168)
Paiements fondés en action	-	-	-	-	19	19	-	19
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(37)	(37)	-	(37)
Variations de périmètre	-	-	-	1	(31)	(30)	61	31
Transactions avec les actionnaires	5 354 483	16	(139)	1	(40)	(162)	30	(131)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	446	446	40	486
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(481)	28	(453)	3	(450)
Résultat global	-	-	-	(481)	474	(7)	43	36
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)
Paiements fondés en action	-	-	-	-	20	20	-	20
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(37)	(37)	-	(37)
Variations de périmètre	-	-	-	-	(196)	(196)	(256)	(452)
Transactions avec les actionnaires	(7 514 353)	(23)	(307)	-	(1 018)	(1 347)	(278)	(1 625)
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	108	6 436

(*) 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. Cession de la filiale AccorInvest.....	19
Note 4. Données opérationnelles courantes	21
Note 5. Charges et avantages au personnel.....	31
Note 6. Résultat des sociétés mises en équivalence	40
Note 7. Données opérationnelles non courantes.....	43
Note 8. Immobilisations incorporelles et corporelles	44
Note 9. Provisions.....	52
Note 10. Financement et instruments financiers	53
Note 11. Impôts sur les bénéfices.....	65
Note 12. Capitaux propres et résultat par action.....	68
Note 13. Eléments non comptabilisés	73
Note 14. Autres informations	78
Note 15. Impacts de l'adoption des normes IFRS 15 et IFRS9	79

Note 1. Base de préparation

Les comptes consolidés du Groupe AccorHotels pour l'exercice clos au 31 décembre 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 20 février 2019. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.

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 2018. 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 2018, le Groupe a appliqué les mêmes méthodes comptables et règles d'évaluation que pour les comptes consolidés de l'exercice 2017, à l'exception des évolutions normatives obligatoires au 1^{er} janvier 2018.

IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients

Le 28 mai 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme sur la comptabilisation du chiffre d'affaires qui remplace l'ensemble des dispositions existantes (normes IAS 18, IAS 11 et interprétations associées). Elle a été adoptée par l'Union Européenne le 29 octobre 2016. Cette nouvelle norme introduit un modèle unique de comptabilisation du revenu pour tous types de contrats, et ce, quel que soit le secteur d'activité. Articulée autour d'un modèle en cinq étapes clés, elle repose sur un principe général de reconnaissance du chiffre d'affaires lors du transfert de contrôle au client d'un bien ou d'un service, soit en continu, soit à une date donnée.

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 15 selon la méthode rétrospective complète. Ainsi, l'effet cumulatif de l'adoption de cette norme a été reconnu par ajustement du solde d'ouverture des capitaux propres consolidés au 1^{er} janvier 2017, avec retraitement des données 2017 présentées en comparatif. Le Groupe a retenu la mesure de simplification proposée par la norme permettant de ne pas retraiter les contrats terminés au 1^{er} janvier 2018. Les impacts de l'application d'IFRS 15 sur les comptes consolidés au 1^{er} janvier et au 31 décembre 2017 sont présentés en Note 15.

IFRS 9 Instruments financiers

Cette nouvelle norme a été publiée par l'IASB le 24 juillet 2014 et adoptée par l'Union Européenne le 29 novembre 2016. Elle définit de nouveaux principes en matière de classification et d'évaluation des instruments financiers (volet 1), de dépréciation pour risques de crédit des actifs financiers (volet 2) et de comptabilité de couverture (volet 3).

Les dispositions de la norme relatives aux volets 1 et 2 ont été appliquées par le Groupe de manière rétrospective, avec effet cumulatif de l'impact de transition constaté par ajustement du solde d'ouverture des capitaux propres consolidés au 1^{er} janvier 2018, sans retraitement de la période comparative, comme autorisé par la norme. Les dispositions spécifiques à la comptabilité de couverture sont appliquées de manière prospective à compter du 1^{er} janvier 2018. L'impact de première application d'IFRS 9 n'est pas matériel pour le Groupe, il est présenté 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 IFRS 2 *Paiement fondé sur des actions* qui clarifient les dispositions relatives à l'évaluation des paiements sur base d'actions réglés en trésorerie, au traitement des modifications de plans qui affectent la classification et aux clauses de règlement net associées à des retenues à la source.
- Interprétation IFRIC 22 *Paiements d'avance sur transactions en devises* qui apporte des précisions sur le taux de change à retenir pour comptabiliser les transactions en devises qui font l'objet de paiements d'avance.

1.2.2 Futures normes, amendements de normes et interprétations

Le Groupe n'a pas appliqué, par anticipation, les autres normes, amendements et interprétations applicables à compter d'un exercice postérieur au 31 décembre 2018, qu'ils soient ou non adoptés par l'Union Européenne.

IFRS 16 Contrats de location

Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié la norme IFRS 16 qui remplacera la norme IAS 17 et les interprétations associées. Cette nouvelle norme supprime la distinction entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement pour les preneurs. Elle prévoit un principe 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.

Des exemptions sont prévues pour les contrats de courte durée et les contrats portant sur des actifs de faible valeur.

Le Groupe a engagé un recensement de ses contrats de location et de leurs principales dispositions. L'évaluation des impacts de première application de cette norme est en cours de finalisation. Sur la base des informations disponibles à date, le Groupe s'attend à reconnaître une dette de loyers de l'ordre de 1 milliard d'euros au 1^{er} janvier 2019 au titre du patrimoine hôtelier qui n'a pas été apporté à AccorInvest, du patrimoine hôtelier porté par les sociétés acquises sur la période (Movenpick et Mantra) et des sièges du Groupe.

Outre le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie seront impactés. Ainsi :

- Les charges de location opérationnelles (hors loyers variables fondés sur l'utilisation ou la performance de l'actif sous-jacent) seront remplacées par une charge d'amortissement et une charge d'intérêts ;
- Les flux de loyers opérationnels (hors loyers variables fondés sur l'utilisation ou la performance de l'actif sous-jacent) seront remplacés par des flux de remboursement de dette et d'intérêts.

Le Groupe prévoit d'appliquer IFRS 16 selon l'approche rétrospective simplifiée et, par conséquent, ne retraitera pas les informations comparatives fournies au titre de l'exercice 2018 dans les comptes consolidés de l'exercice 2019. Les droits d'utilisation seront généralement évalués sur la base de la dette de loyers au 1^{er} janvier 2019 ajustée, le cas échéant, des paiements d'avance tels qu'apparaissant dans l'état de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2018.

Interprétation IFRIC 23 Incertitudes relatives aux traitements fiscaux

Le 7 juin 2017, l'IASB a publié l'interprétation IFRIC 23 relative au traitement 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.

Le Groupe procède actuellement à la revue de ses traitements fiscaux et n'anticipe pas, à ce stade, d'impact majeur sur ses comptes consolidés.

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 dans la monnaie de l'environnement économique dans lequel elle opère (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 2018 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'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, AccorHotels 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, AccorHotels peut choisir de prendre une participation minoritaire dans une société locale ayant pour objet le développement de projets hôteliers. Ces prises de participations sont généralement assorties d'un engagement pris par la société étrangère de confier à AccorHotels la gestion des hôtels détenus. Le Groupe détient généralement un siège à l'organe de direction de la société, lui permettant ainsi de participer aux prises de décisions à hauteur de son pourcentage de détention.

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

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

Autres participations

Lorsque le Groupe n'exerce pas de contrôle, de contrôle conjoint ou d'influence notable sur les décisions opérationnelles et financières des sociétés dont il détient les 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'acquése, 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 d'évaluation d'une durée maximale 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. Acquisition de portefeuille d'actifs

Dans le cadre de sa stratégie, le Groupe peut acquérir des hôtels antérieurement exploités en contrat de location. Ces acquisitions sont généralement analysées comme des acquisitions d'actifs qui ne constituent pas des regroupements d'entreprises, dans la mesure où les processus opérationnels stratégiques (exploitation de l'hôtel) et la génération de rendements (revenus issus de l'exploitation) sont déjà contrôlés par AccorHotels. Dans ce cas, les actifs et passifs sont comptabilisés à leur coût d'acquisition comprenant les frais d'acquisition.

4. 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 2018 figure en Note 14.3. Les principales variations de périmètre de l'exercice sont décrites ci-après.

2.1.1 Acquisitions de l'exercice

Acquisition du Groupe Mantra

Le 31 mai 2018, AccorHotels a acquis la totalité du capital et des droits de vote de la société Mantra Group Ltd, l'un des plus grands distributeurs et opérateurs hôteliers d'Australie. Mantra exploite 127 établissements (hôtels, complexes hôteliers et appart-hôtels) en Australie, Nouvelle-Zélande, Indonésie et Hawaï sous trois grandes enseignes : Mantra, Peppers et BreakFree. La complémentarité des implantations géographiques des deux groupes apportera au nouvel ensemble une meilleure distribution et des systèmes d'exploitation améliorés. Ce socle solide permettra à AccorHotels de poursuivre son développement dans la zone Asie-Pacifique.

La transaction a été approuvée par les autorités réglementaires compétentes, notamment l'autorité australienne de la concurrence, l'Australian Competition and Consumer Commission (ACCC), la Cour Fédérale australienne et le Foreign Investment Review Board, ainsi que par les actionnaires du Groupe Mantra le 23 mai 2018.

Le prix d'acquisition versé en numéraire aux actionnaires s'élève à 1,1 milliard de dollars australiens (soit 736 millions d'euros) sur la base d'un prix de 3,80 dollars australiens par action, après prise en compte du versement d'un dividende exceptionnel de 0,16 dollar australien par action. Afin de se prémunir contre une évolution défavorable du cours de change du dollar australien entre la date de signature de l'accord et la date de réalisation de l'opération, le Groupe a souscrit, fin 2017, des instruments financiers couvrant le versement du prix d'acquisition. La variation de juste valeur de ces instruments, représentant une perte de 7 millions d'euros accumulée en autres éléments du résultat global jusqu'à la date de débouclage, a été incorporée à la valeur des titres, portant ainsi le prix d'acquisition du Groupe Mantra à 729 millions d'euros.

La juste valeur de la situation nette acquise s'élève à 394 millions de dollars australiens (soit 256 millions d'euros). Elle comprend principalement les contrats conclus avec les propriétaires (404 millions de dollars australiens), les marques (198 millions de dollars australiens), des immobilisations corporelles (167 millions de dollars australiens) ainsi qu'une dette nette (156 millions de dollars australiens) et des impôts différés passifs (176 millions de dollars australiens). L'écart d'acquisition, reconnu selon la méthode du goodwill partiel, s'élève à 729 millions de dollars australiens (soit 473 millions d'euros).

La contribution de Mantra au chiffre d'affaires et au résultat net consolidés du Groupe de l'exercice 2018 s'établit respectivement à 290 millions d'euros et 19 millions d'euros. Si l'acquisition avait été réalisée au 1er janvier, la contribution au chiffre d'affaires aurait été de 485 millions d'euros.

Acquisition de Mövenpick Hotels & Resorts

Le 3 septembre 2018, AccorHotels a acquis 100% du capital et des droits de vote de Mövenpick Hotels & Resorts. Fondé en 1973 en Suisse, le Groupe propose un savoir-faire haut de gamme sur les principaux services hôteliers. Il est présent dans 27 pays avec 84 hôtels (plus de 20 000 chambres), et dispose d'une implantation particulièrement forte en Europe et au Moyen-Orient. Cette acquisition permettra à AccorHotels de consolider son leadership sur le marché européen et d'accélérer son développement sur les marchés émergents, notamment au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie-Pacifique.

Le prix d'acquisition s'élève à 563 millions d'euros, correspondant au versement effectué en numéraire pour 651 millions de francs suisses (soit 578 millions d'euros) auquel a été imputé la perte de 15 millions d'euros reconnue sur les instruments de couverture souscrits pour couvrir le prix d'acquisition contre une évolution défavorable du cours de change du franc suisse entre la date de signature de l'accord et la réalisation de l'opération.

L'écart d'acquisition provisoire s'établit à 523 millions de francs suisses (soit 465 millions d'euros). L'affectation du prix d'acquisition sera réalisée dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition.

La contribution de Mövenpick au chiffre d'affaires et au résultat net consolidé du Groupe de l'exercice 2018 s'élève respectivement à 77 millions d'euros et 6 millions d'euros. Sur une base année pleine, la contribution au chiffre d'affaires aurait été de 219 millions d'euros.

Acquisition de Gekko

Le 9 janvier 2018, AccorHotels a acquis 89,1% du capital et des droits de vote de la société Gekko, acteur majeur de la réservation hôtelière sur le segment de la clientèle d'affaires. Grâce à son expertise et sa technologie de pointe, Gekko offre des solutions de recherche et de réservation au travers d'une interface connectée à plus de 500 000 hôtels dans le monde. La société compte, parmi ses clients, plus de 300 grandes entreprises et 14 000 agences de voyage. Cette opération s'inscrit dans la stratégie visant à renforcer le leadership d'AccorHotels sur l'ensemble du parcours client, en enrichissant son offre de services à destination des voyageurs d'affaires, qui représentent le principal segment de clientèle du Groupe.

Le prix d'acquisition s'élève à 96 millions d'euros. Sur la base d'une situation nette acquise de 45 millions d'euros, comprenant principalement des actifs incorporels (relations clients et technologie pour 48 millions d'euros), une trésorerie nette (9 millions d'euros) et des impôts différés passifs (14 millions d'euros), l'écart d'acquisition reconnu est de 56 millions d'euros, calculé selon la méthode du goodwill partiel.

Les fondateurs conservent 10,9% du capital de Gekko et bénéficient d'options de vente de leurs titres basées sur l'atteinte de critères de performance. Cette obligation de rachat d'intérêts minoritaires est reconnue en dette pour un montant estimé de 20 millions d'euros dans l'état de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2018.

Sur l'exercice 2018, la contribution de Gekko au chiffre d'affaires et au résultat net consolidés du Groupe est respectivement de 24 millions d'euros et 4 millions d'euros.

Autres acquisitions

AccorHotels s'est associé avec le Groupe SNCF afin de poursuivre le développement de la marque Orient-Express dans le secteur de l'hospitalité de luxe à l'échelle internationale. Ce rapprochement s'est concrétisé le 25 janvier 2018, par une prise de participation d'AccorHotels de 50% plus 1 action au capital de la société propriétaire de la marque, précédemment détenue exclusivement par la SNCF. Les voitures historiques, qui demeurent la propriété matérielle du groupe public ferroviaire, seront exploitées par l'entité Orient-Express dans le cadre de voyages et de manifestations privées. Cet accord permettra également à AccorHotels de renforcer son leadership sur le segment du luxe en développant une collection d'hôtels prestigieux sous l'enseigne Orient-Express. La société Orient-Express est consolidée en intégration globale depuis le 25 janvier 2018 ; la gouvernance mise en place permettant au Groupe d'en diriger unilatéralement les activités pertinentes.

Le 6 avril 2018, AccorHotels a acquis ResDiary, une plateforme leader pour la réservation et la gestion de tables de restaurants. Créée à Glasgow en 2004, la société propose aux restaurateurs un service haut de gamme de gestion de tables, grâce à une technologie permettant d'optimiser leur chiffre d'affaires tout en maîtrisant leurs coûts d'exploitation. Particulièrement bien implantée dans la région Asie-Pacifique et en Grande-Bretagne, la plateforme est active dans 60 pays dans le monde.

Le 5 juin 2018, AccorHotels a acquis la plateforme SaaS Adoria qui permet aux acteurs de la restauration d'optimiser la gestion de leur approvisionnement. Créée en 2003 en France, Adoria propose des solutions centralisées de gestion des appels d'offre, d'approvisionnement, de logistique et de production.

Le 26 septembre 2018, AccorHotels a acquis 85% du capital et des droits de vote de la société 21c Museum Hotels, société de gestion hôtelière qui associe musées d'art contemporain, boutiques-hôtels et restaurants dirigés par de grands chefs au sein de huit établissements à travers les États-Unis. L'enseigne 21c Museum Hotels rejoindra MGallery, la collection de boutiques-hôtels d'AccorHotels, marquant ainsi les premiers pas de la marque sur le marché nord-américain.

Le 12 novembre 2018, AccorHotels a acquis 100% de la société de gestion Atton Hoteles exploitant 11 hôtels répartis entre le Chili, le Pérou, la Colombie et les États-Unis. Le Groupe a également pris une participation de 20 % dans la société immobilière détentrice de ces actifs ; le solde de 80 % étant racheté par le groupe chilien Algeciras. L'enseigne Atton Hoteles a été fondée au Chili en 2000 et s'adresse aux voyageurs d'affaires sur les segments milieu et haut de gamme. Cette opération permettra à AccorHotels de renforcer son réseau en Amérique latine, tout en développant sa présence sur des marchés en forte croissance, à l'instar du Chili et du Pérou.

Les écarts d'acquisition reconnus sur ces acquisitions s'élèvent à 121 millions d'euros, sur la base d'un coût total de 164 millions d'euros. Au 31 décembre 2018, l'affectation du prix d'acquisition de 21C Museum et Atton Hoteles est réalisée sur des bases provisoires.

Sur 2018, la contribution de ces acquisitions au chiffre d'affaires consolidé du Groupe est de 20 millions d'euros.

2.1.2 Nouvelles participations mises en équivalence

La principale opération de la période correspond à la comptabilisation de la participation résiduelle conservée par AccorHotels dans le capital d'AccorInvest, suite à la perte de contrôle de la filiale intervenue le 31 mai 2018. A compter de cette date, l'entité est comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes consolidés, en raison de l'influence notable exercée par le Groupe (voir détails de l'opération en Note 3).

Partenariat stratégique avec sbe Entertainment Group

Le 5 octobre 2018, AccorHotels a acquis une participation de 50% dans sbe Entertainment Group, société qui assure la promotion immobilière, la gestion et l'exploitation d'hôtels et d'enseignes reconnues. Son portefeuille comprend des résidences de luxe et appart'hôtels, des programmes bien-être et de spa, ainsi que des offres de restauration et événementielles. Grâce à ce partenariat, AccorHotels entend renforcer sa présence sur le segment de l'hôtellerie de luxe lifestyle en forte croissance, notamment dans des villes clés nord-américaines.

AccorHotels exerce un contrôle conjoint avec le fondateur de sbe qui reste au capital de l'entité. La participation a été comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes consolidés à son coût d'acquisition de 104 millions d'euros. Le Groupe détient une option d'achat lui permettant d'acquérir la totalité des titres restants en 2023. Par ailleurs, dans le cadre de cette opération, AccorHotels a octroyé un prêt de 200 millions de dollars à la société.

Autres prises de participation

Le 9 janvier 2018, AccorHotels a acquis une participation complémentaire de 13.35% dans la société Mama Shelter, portant ainsi sa participation à 49,94%, sans changement sur la méthode de consolidation.

Le 31 mai 2018, AccorHotels a acquis 50% du Groupe Mantis, conglomérat sud-africain opérant dans les domaines de l'hôtellerie et du voyage. Le groupe exploite 28 établissements et lodges cinq étoiles, détenus en propre ou sous contrats de gestion ; auquel s'ajoute un réseau international d'hôtels et de résidences portant le label Mantis. Il détient et exploite également plusieurs bateaux de croisière et un lodge de luxe sous la marque Zambezi Queen Collection. Ce partenariat stratégique permettra à AccorHotels de renforcer son leadership en Afrique. AccorHotels, qui est représenté à hauteur de la moitié des membres au sein du conseil d'administration, exerce un contrôle conjoint avec les autres partenaires sur le groupe Mantis. Le Groupe détient, par ailleurs, une option d'achat lui permettant d'acquérir un intérêt complémentaire allant jusqu'à 20% dans trois ans.

Le 26 juillet 2018, AccorHotels a acquis une participation de 15,01% dans la société Onepark, plateforme de réservations de parking sur internet et sur application mobile. Compte tenu de l'influence notable exercée par le Groupe, la participation a été comptabilisée par mise en équivalence.

Le 12 novembre 2018, AccorHotels a acquis une participation de 20% dans la société immobilière détentrice des actifs exploités par Atton Hoteles, dans le cadre de l'alliance conclue avec Algeciras pour le rachat de la société, comme détaillé ci-avant.

Le coût total de ces prises de participation s'élève à 80 millions d'euros.

2.1.3 Cessions de l'exercice

La principale transaction intervenue sur l'exercice concerne la cession de la filiale AccorInvest, dont les impacts financiers sont présentés dans la Note 3 dédiée.

2.1.4 Autres informations

Projet de création d'un fonds d'investissement dédié à l'hôtellerie en Afrique subsaharienne

Le 23 juillet 2018, Katara Hospitality, l'un des propriétaires hôteliers les plus importants au monde, développeur et gestionnaire d'hôtels haut de gamme basé au Qatar, et AccorHotels ont annoncé la création d'un fonds d'investissement doté d'une capacité supérieure à 1 milliard de dollars, qui ciblera le secteur de l'hôtellerie de différents pays d'Afrique subsaharienne. Ce fonds disposera de 500 millions de dollars de capitaux propres, apportés par Katara Hospitality et AccorHotels respectivement à hauteur de 350 millions de dollars et 150 millions de dollars au cours des 5 à 7 prochaines années. Le solde de la capacité de financement proviendra d'un recours à l'endettement et d'investissements réalisés en commun avec d'autres partenaires. Au 31 décembre 2018, l'avancement du projet est toujours en cours. Cet investissement sera comptabilisé par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe AccorHotels.

2.2 Actifs destinés à être cédés et activités abandonnées

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.

Au 31 décembre 2018, les actifs destinés à être cédés et passifs associés se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Note	Déc. 2017		Déc. 2018	
		Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
AccorInvest	3	4 769	1 526	-	-
Autres		56	7	14	6
Actifs destinés à être cédés		4 824	1 532	14	6

L'actif net d'AccorInvest, qui avait été classé en actifs destinés à être cédés à fin 2017, a été déconsolidé à compter du 31 mai 2018 suite à la perte de contrôle de l'entité (voir Note 3). Le résultat net ainsi que les flux de trésorerie d'AccorInvest jusqu'à cette date sont présentés distinctement dans le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie consolidés en activités non poursuivies.

Note 3. Cession de la filiale AccorInvest

3.1 Impacts financiers sur les comptes du Groupe

Le 31 mai 2018, AccorHotels a finalisé la cession de 57,8% du capital de sa filiale AccorInvest, constituée le 30 juin 2017 à la suite d'opérations de restructurations juridiques afin d'abriter la majeure partie des actifs hôteliers du Groupe (exploités en propre et sous contrats de location). Les modalités de mise en œuvre de cette séparation ainsi que le périmètre des apports ont été présentés dans la Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés 2017, intégrée dans le Document de référence. Cette cession représente, pour le Groupe, l'aboutissement du processus de transformation de son modèle économique.

Dès le lancement du projet en 2016, des négociations avec des investisseurs de long terme avaient été initiées. Elles ont abouti à la signature d'un accord le 27 février 2018, avec un groupe d'investisseurs composés des fonds souverains Public Investment Fund (PIF) et GIC, des investisseurs institutionnels Colony NorthStar, Crédit Agricole Assurances et Amundi ainsi que des investisseurs privés.

En application de la position-recommandation de l'AMF sur les cessions d'actifs significatifs, le projet a, au préalable, été soumis au vote consultatif des actionnaires d'Accor SA lors de l'assemblée générale qui s'est réunie le 20 avril 2018. A la suite d'un vote favorable, et consécutivement à l'obtention des approbations des autorités réglementaires et de la concurrence, la cession de 57,8% de la société AccorInvest a été réalisée le 31 mai 2018. A l'issue de cette opération, le Groupe conserve une participation résiduelle dans l'entité à hauteur de 42,2%.

En application des dispositions de la norme IFRS 10, cette opération conduit à une perte de contrôle d'AccorInvest, dans la mesure où les droits résiduels détenus par le Groupe (droits de vote conservés, cumulés aux droits résultants des documents contractuels régissant les relations entre les parties) ne lui permettent pas d'en diriger unilatéralement les activités pertinentes, à savoir l'exploitation hôtelière et la politique de gestion patrimoniale. Ainsi, l'opération s'est traduite par la décomptabilisation des actifs et passifs d'AccorInvest, qui avaient été classés en actifs destinés à être cédés dans les comptes consolidés à fin 2017, en application de la norme IFRS 5.

Dans le cadre de cette opération, AccorHotels bénéficie d'un apport de liquidités de 4,6 milliards d'euros, comprenant le prix de cession de la quote-part de 57,8% cédée pour 2,1 milliards d'euros, sur la base d'une valeur d'entreprise de 6,3 milliards d'euros, ainsi que le remboursement par AccorInvest d'un prêt actionnaire de 2,5 milliards d'euros.

A compter du 1^{er} juin 2018, la participation résiduelle détenue par AccorHotels est intégrée par mise en équivalence dans les comptes consolidés, en raison de l'influence notable exercée par le Groupe.

La plus-value de cession dérogée s'élève à 2,4 milliards d'euros. Elle a été calculée par différence entre :

- Le résultat global de cession d'un montant de 3,7 milliards d'euros comprenant le prix de cession de la quote-part de 57,8% cédée (2,1 milliards d'euros), la juste valeur de la participation résiduelle de 42,2% conservée (1,5 milliard d'euros) ainsi que la valeur comptable des intérêts minoritaires (0,1 milliard d'euros) ; et
- L'actif net comptable d'AccorInvest, tel que reconnu dans les états financiers du Groupe à la date de cession (1,3 milliard d'euros après remboursement du prêt actionnaire).

Dans les comptes consolidés du Groupe, le résultat net des activités non poursuivies comprend la plus-value de cession dérogée, nette des coûts directement liés à l'opération, ainsi que le résultat d'AccorInvest jusqu'à la date de la cession.

Le 25 juillet 2018, AccorHotels a cédé une tranche additionnelle de 7% du capital d'AccorInvest à Colony NorthStar pour un montant de 250 millions d'euros, déterminé sur les mêmes bases que la cession initiale. Cette opération est sans impact sur le résultat du Groupe dans la mesure où la participation résiduelle dans AccorInvest a été revalorisée à la juste valeur lors de sa comptabilisation par mise en équivalence. Le Groupe détient désormais 35,2% du capital d'AccorInvest.

3.2 Données financières d'AccorInvest

La contribution d'AccorInvest au résultat et aux flux de trésorerie consolidés du Groupe jusqu'à la date de perte de contrôle est présentée ci-après.

Compte de résultat d'AccorInvest

<i>(en millions d'euros)</i>	2017 (*)	2018 (**)
Chiffre d'affaires	3 985	1 517
Charges d'exploitation	(2 848)	(1 131)
Résultat brut d'exploitation	1 137	386
Loyers	(615)	(235)
Excédent brut d'exploitation	522	151
Amortissements et provisions	-	0
Résultat d'exploitation	522	151
Autres produits et charges	(113)	(22)
Impôts	(338)	(39)
Résultat net	71	90

(*) Montants retraités, en application de la norme IFRS 5, afin de tenir compte de l'incidence des changements de périmètre

(**) Cinq mois d'activité sur 2018

Les amortissements et dépréciations des actifs non courants ont été annulés en application des dispositions de la norme IFRS 5. En 2017, le résultat net était impacté de l'imposition liée aux restructurations juridiques réalisées dans le cadre de la filialisation d'AccorInvest pour 338 millions d'euros.

Flux de trésorerie d'AccorInvest

<i>(en millions d'euros)</i>	2017 (*)	2018 (**)
Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante	411	129
Diminution (Augmentation) du besoin en fonds de roulement courant	200	(66)
Eléments non courants	(63)	(14)
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	548	49
Décaissements liés à des investissements sur actifs existants	(227)	(114)
Décaissements liés à des investissements de développement	(496)	(102)
Encaissements liés à des cessions d'actifs	(154)	5
Flux de trésorerie liés aux flux d'investissements	(877)	(210)
Flux de trésorerie des activités de financement	101	(228)
Ecart de conversion	56	23
Variation de trésorerie	(172)	(366)

(*) Montants retraités, en application de la norme IFRS 5, afin de tenir compte de l'incidence des changements de périmètre

(**) Cinq mois d'activité sur 2018

Note 4. Données opérationnelles courantes

Note 4.1 Information sectorielle

Principes comptables

Conformément à la norme IFRS 8, 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.

Dans le cadre de la transformation de son modèle économique, AccorHotels a été amené à refondre son reporting interne afin de refléter le recentrage du Groupe sur son métier d'opérateur hôtelier, la diversification de son portefeuille d'activités ainsi que la nouvelle organisation qui en découle. Les réflexions menées ont également intégré les conséquences de l'application de la norme IFRS 15 sur les taux de marges du Groupe, dans la mesure où le Groupe doit désormais présenter en chiffre d'affaires les refacturations des coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers (voir détails en Note 15).

Le Groupe est organisé autour de trois pôles stratégiques dont les contours ont évolué.

HotelServices

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

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

Jusqu'à fin 2017, la performance du pôle HotelServices était suivie par zones géographiques. Désormais, ce suivi géographique est réalisé au niveau de l'activité Management & Franchise. En outre, les régions ont été modifiées afin de refléter la nouvelle organisation opérationnelle du Groupe. La France et la Suisse ont été intégrées au sein de la région Europe. La zone Structures mondiales qui regroupait les entités supports dont les flux n'étaient pas spécifiques à une zone a été supprimée, conduisant à réallouer les différents flux de chiffre d'affaires et de coûts aux régions.

Ainsi, 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). Il regroupe les hôtels exploités en Europe Centrale, les hôtels des Groupes Mantra et Mövenpick acquis sur la période, ainsi que certains hôtels, notamment au Brésil, exploités en contrats de location avec un loyer variable sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation. Son modèle économique est centré sur l'amélioration du rendement des actifs et l'optimisation du bilan. Il correspond aux activités de gestion de portefeuille d'actifs, de conception, construction, rénovation et maintenance des hôtels.

Dorénavant, ce pôle intègre également trois activités exercées en Asie Pacifique, précédemment présentées dans le pôle HotelServices : 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), ainsi que le projet AccorLocal lancé en 2017, précédemment présenté dans le pôle Nouvelles activités.

Nouvelles activités

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

- **Services digitaux**, qui consiste à proposer des solutions digitales aux hôteliers indépendants afin de favoriser le développement de leurs ventes directes (activité réalisée par Fastbooking et Availpro) et, plus récemment, aux restaurateurs afin d'optimiser la gestion des tables et de leurs approvisionnements (avec les acquisitions de ResDiary et Adoria).
- **Services de réservation hôtelière** pour les entreprises et agences de voyage avec l'acquisition de Gekko.
- **Services de conciergerie** correspondant à l'intégration de John Paul, avec parallèlement la prise en charge du Customer Care.
- **Ventes digitales**, avec l'acquisition de VeryChic, proposant une offre de ventes privées exclusives avec des partenaires de luxe et haut de gamme.
- **Location de résidences privées de luxe**, qui comprend Onefinestay, Travel Keys et Squarebreak, avec un total de plus de 10 000 adresses dans le monde.

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

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8, l'information sectorielle comparative présentée au 31 décembre 2017 a été retraitée pour refléter le nouveau reporting du Groupe.

Note 4.1.1 Informations par pôle stratégique

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2017 (*)	2018	Variation (%)	
			Réel	PCC (1)
HotelServices	2 443	2 618	+7,2%	+8,4%
• dont Management & Franchise	877	965	+10,0%	+9,0%
• dont Services aux propriétaires	1 566	1 654	+5,6%	+8,0%
Actifs Hôteliers & autres	755	1 086	+43,8%	+8,4%
Nouvelles activités	100	149	+49,4%	+2,4%
Holding/Eliminations	(525)	(243)	N / A	N / A
Chiffre d'affaires	2 774	3 610	+30,2%	+8,8%
HotelServices	635	705	+11,0%	+12,3%
• dont Management & Franchise	619	659	+6,4%	+9,7%
• dont Services aux propriétaires	16	46	+187,2%	N / A
Actifs Hôteliers & autres	126	167	+32,6%	+9,4%
Nouvelles Activités	(25)	(28)	(11,0)%	(70,5)%
Holding/Eliminations	(114)	(132)	N / A	N / A
Excédent brut d'exploitation	622	712	+14,5%	+8,0%

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

(1) PCC : A périmètre et change constants

Les données du pôle HotelServices incluent les flux réalisés avec la filiale AccorInvest préalablement à sa cession. L'élimination de ces flux est présentée sur la ligne « Holding/Eliminations ».

Les redevances facturées à AccorInvest, sur les cinq premiers mois 2018, s'élèvent à 174 millions d'euros (462 millions d'euros sur 2017).

Le chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 374 millions d'euros en 2018 comprenant le chiffre d'affaires réalisé avec AccorInvest à partir du 1^{er} juin 2018, qui n'est plus éliminé depuis cette date.

4.1.2 Informations détaillées de l'activité Management & Franchise

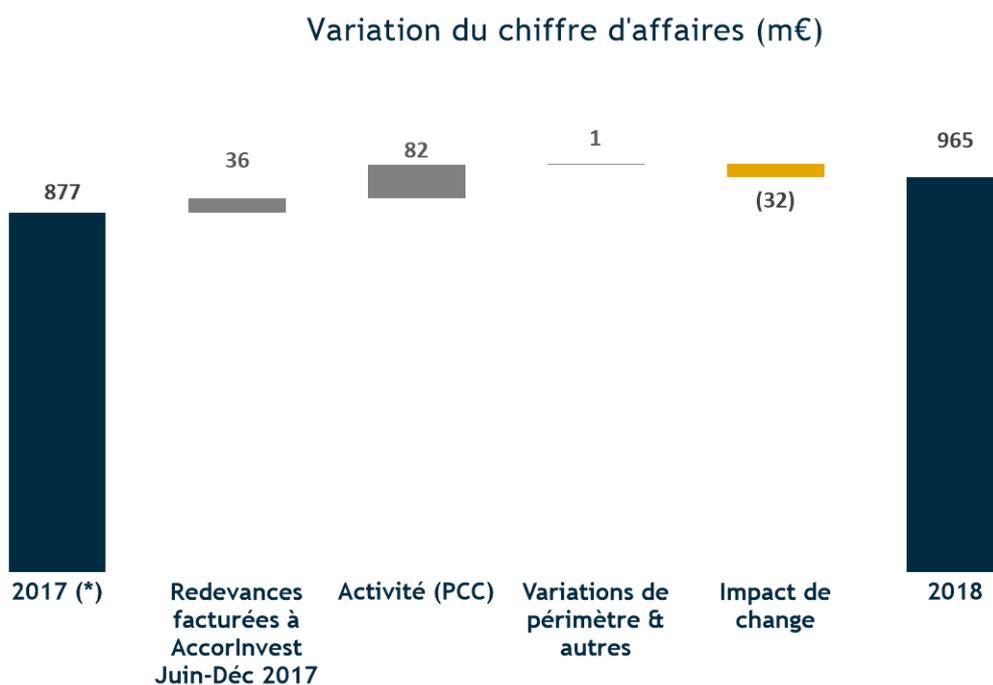
A. Chiffre d'affaires de l'activité Management & Franchise

<i>(en millions d'euros)</i>	2017 (*)	2018	Variation (%)	
			Réel	PCC (1)
Europe	449	500	+11,3%	+8,7%
Afrique et Moyen-Orient	76	81	+6,0%	(1,1)%
Asie Pacifique	194	209	+8,1%	+8,4%
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	116	132	+13,4%	+17,1%
Amérique du Sud	41	43	+3,2%	+13,8%
Total	877	965	+10,0%	+9,0%

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

(1) PCC : A périmètre et change constants

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 15

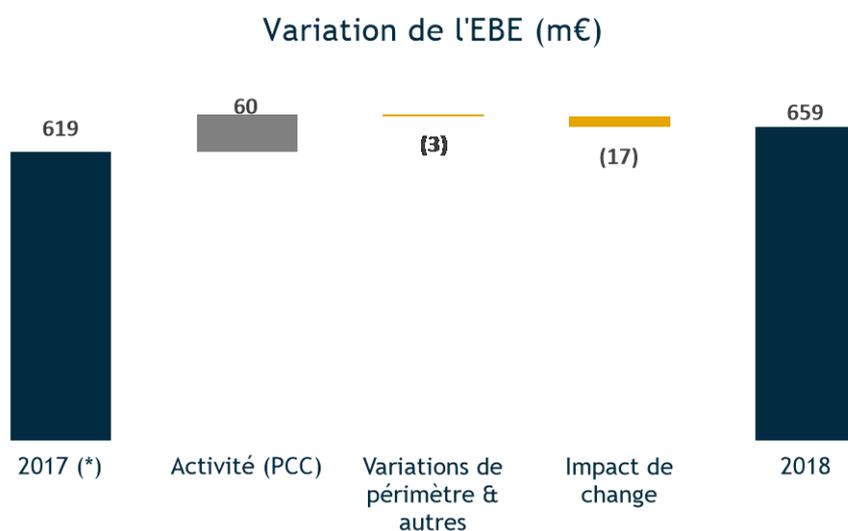
B. Excédent Brut d'Exploitation de l'activité Management & Franchise

(en millions d'euros)	2017 (*)	2018	Variation (%)	
			Réel	PCC (1)
Europe	363	387	+6,7%	+11,0%
Afrique et Moyen-Orient	46	51	+12,1%	+2,6%
Asie Pacifique	128	128	+0,2%	+6,9%
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	72	76	+6,7%	+9,6%
Amérique du Sud	12	16	+35,3%	+22,8%
Total	619	659	+6,4%	+9,7%

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

(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

4.2 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. 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 performances 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. Les contreparties variables, qui dépendent d'événements futurs incertains, sont estimées suivant la méthode du montant le plus probable sur la base de l'information raisonnablement disponible, et 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

AccorHotels 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 4.1 ci-avant.

4.3 Charges d'exploitation

<i>(en millions d'euros)</i>	2017 (*)	2018
Coûts des marchandises vendues	(67)	(97)
Charges de personnel	(1 607)	(1 818)
Loyers	(104)	(148)
Energie, entretien et maintenance	(53)	(69)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété	(47)	(56)
Autres charges d'exploitation ⁽¹⁾	(274)	(710)
Charges d'exploitation	(2 151)	(2 897)

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

(1) Les autres charges d'exploitation comprennent les produits de redevances perçus auprès de AccorInvest sur toute l'année 2017 pour 462 millions d'euros et sur les cinq premiers mois de l'année 2018 pour 174 millions d'euros. En application des principes de consolidation, ces redevances sont éliminées dans les comptes consolidés du groupe jusqu'à la date de perte de contrôle de l'entité.

Les loyers correspondent aux sièges du Groupe et aux 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.

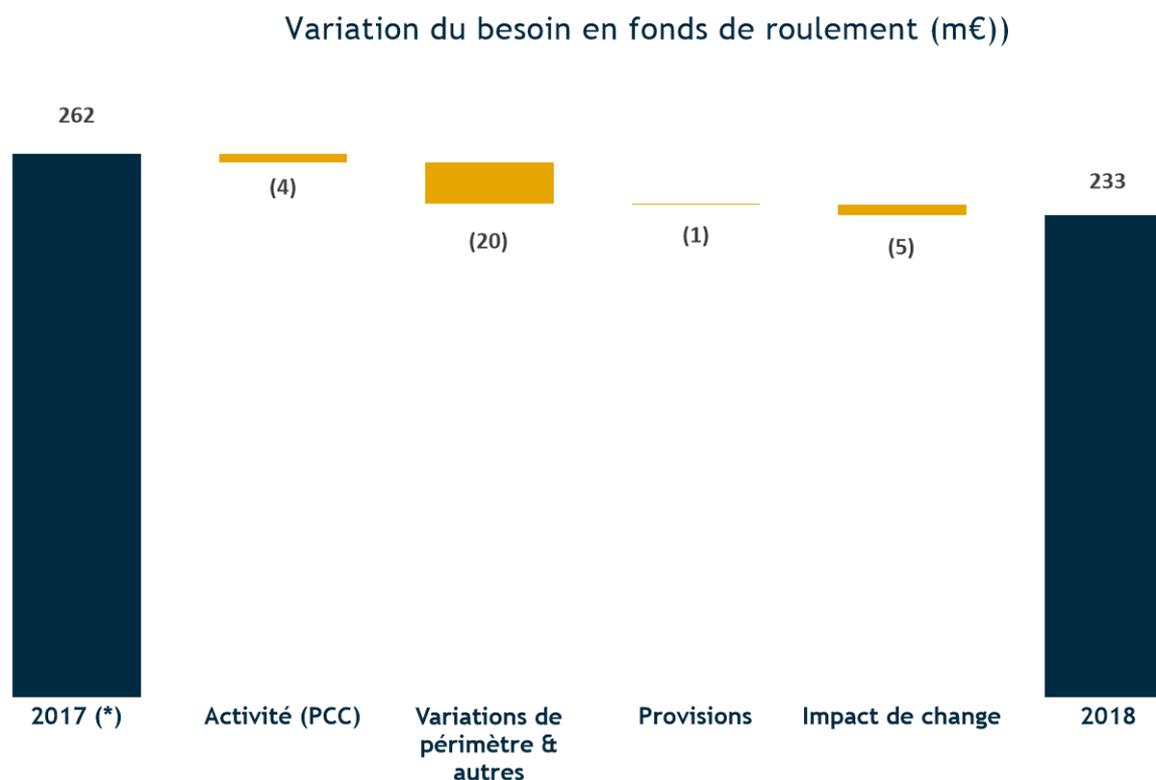
4.4 Besoin en Fonds de Roulement

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

(en millions d'euros)	Déc. 2017 (*)	Variation	Déc. 2018
Stocks	8	8	15
Clients	403	214	617
Autres actifs courants	255	3	258
Actifs courants	666	224	890
Fournisseurs	398	28	426
Autres passifs courants	530	166	696
Passifs courants	928	195	1 122
Besoin en fonds de roulement	262	(29)	233

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

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



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

4.4.1 Actifs courants

Les créances clients se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017	Déc. 2018
Valeurs brutes	470	687
Provisions	(68)	(70)
Créances clients	403	617

Les créances identifiées en dépassement d'échéance font l'objet d'un suivi particulier et leur recouvrabilité est évaluée régulièrement de manière à constater d'éventuelles dépréciations complémentaires. Le montant des créances en retard de paiement et non encore dépréciées est non significatif.

Les autres actifs courants se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017 (*)	Déc. 2018
TVA à récupérer	107	82
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	3	1
Créances d'impôts et taxes	9	11
Autres débiteurs	121	144
Charges constatées d'avance	24	41
Valeur brute	265	279
Provisions	(10)	(21)
Valeur nette	255	258

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

4.4.2 Passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017 (*)	Déc. 2018
TVA à payer	52	62
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	193	218
Dettes d'impôts et taxes	41	91
Autres créanciers	180	250
Produits constatés d'avance	64	75
Autres passifs courants	530	696

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

4.5 Actifs et passifs sur les contrats conclus avec des clients

Principes comptables

En application de la norme IFRS 15, le Groupe reconnaît des actifs et passifs sur les contrats clients :

- Les actifs sur contrats représentent un droit conditionnel, pour le Groupe, à recevoir une rémunération au titre de biens ou services déjà transférés aux clients, et dont l'exigibilité est soumise à d'autres conditions que le passage du temps. Ils comprennent 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 sur contrats 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 et des droits d'entrée facturés à la signature de contrats.

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017 (*)	Déc. 2018
Versements d'avance aux propriétaires	174	176
Actifs sur contrats	174	176
Facturations d'avance aux propriétaires	22	27
Points différés du programme de fidélité	185	201
Passifs sur contrats	207	227
Actifs et passifs net	(33)	(51)

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

Le chiffre d'affaires reconnu sur l'exercice au titre des passifs de contrats existants au 1^{er} janvier 2018 s'élève à 128 millions d'euros, principalement concernant les engagements du programme de fidélité.

Note 5. Charges et avantages au personnel

5.1 Effectifs

Les effectifs du Groupe se décomposent comme suit :

Effectifs	2017	2018
Effectifs temps plein	18 393	22 935

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

5.2 Charges de personnel

Principes comptables

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

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

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

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

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

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

Les charges de personnel se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2017 (*)	2018
Salaires et charges sociales	(1 590)	(1 797)
Paielements en actions	(17)	(21)
Charges de personnel	(1 607)	(1 818)

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

5.3 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.

5.3.1 Synthèse des engagements pour retraites et assimilés

(en millions d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2018
Régimes de retraite	80	95
Autres avantages long terme	10	6
Provision au passif	91	102
Excédent sur régimes de retraites	12	4
Actif de retraites	12	4
Engagement net	78	98
• dont provision nette pour retraites	68	92
• dont provision pour autres engagements	10	6

5.3.2 Description des régimes

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

- **Régimes de retraite** : Les principaux régimes se situent en France (43 % de l'obligation), au Royaume-Uni (23% de l'obligation) et au Canada (21% 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 Holding, 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) lors de la liquidation de leur retraite, sous réserve d'achever leur carrière dans le Groupe.

5.3.3 Hypothèses actuarielles

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

	Taux d'actualisation		Evolution des salaires	
	Déc. 2018	Déc. 2017	Déc. 2018	Déc. 2017
France	1,6%	1,6%	3% - 4%	3,0%
Belgique	1,6%	1,6%	2,8%	2,8%
Suisse	1,2%	0,7%	1,0%	1,0%
Canada	3,50% - 3,75%	3,25% - 3,50%	3,0%	3,0%
Etats-Unis	3,3%	2,5%	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.

5.3.4 Décomposition et évolution des engagements

Au 31 décembre 2018, la répartition par zone géographique des engagements de retraite est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Canada	Royaume- Uni	Belgique	Suisse	Autres	Total
Valeur actuelle des engagements	97	48	51	14	5	11	225
Juste valeur des actifs de couverture	(30)	(36)	(54)	(9)	(4)	(2)	(136)
Plafond de l'excédent	0	3	-	-	-	0	3
Engagement net	67	14	(4)	5	1	8	92

Sur la période, la variation de l'engagement net au titre des régimes de retraites se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Dette actuarielle	Juste valeur des actifs	Impact plafond d'actif	Net
Au 1er janvier 2018	224	(160)	4	68
Coût des services rendus	7	-	-	7
Charge nette d'intérêts	5	(4)	-	1
Autres éléments	(0)	-	-	(0)
Charge en résultat	12	(4)	-	8
Gains/(pertes) liés aux effets d'expérience	8	14	-	22
Gains/(pertes) liés aux modifications d'hypothèses démographiques	(1)	-	-	(1)
Gains/(pertes) liés aux modifications d'hypothèses financières	(4)	-	-	(4)
Variation du plafond de l'actif (hors intérêts financiers nets)	-	-	(1)	(1)
Ecarts actuariels	4	14	(1)	17
Versements	(9)	7	-	(3)
Variations de périmètre	0	-	-	0
Ecarts de change et autres	(6)	7	(0)	1
Au 31 décembre 2018	225	(136)	3	92

5.3.5 Actifs de couverture

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

Au 31 décembre 2018, la décomposition des actifs est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Royaume-Uni	Canada	France	Belgique	Autres	Total
Obligations	-	27	24	-	2	53
Immobilier	-	-	2	-	1	3
Actions	-	9	3	-	0	12
Liquidité	3	0	-	-	0	4
Contrats d'assurance	-	-	-	9	2	11
Autres	51	-	0	-	1	52
Actifs de couverture	54	36	30	9	7	136

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

5.3.6 Analyse de sensibilité

A fin 2018, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Impact sur engagement
Impact d'une hausse du taux d'actualisation de 0,5 pt	(10)
Impact d'une baisse du taux d'actualisation de 0,5 pt	11

5.3.7 Echancier des flux de trésorerie futurs

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2020	Au-delà	Total
Prestations attendues	10	11	92	113

5.4 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 AccorHotels 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. Dans le cas où les actions sont soumises à une restriction concernant leur cession, le Groupe en tient compte dans la valorisation de l'avantage accordé aux bénéficiaires.

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 2018 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 2018, la charge constatée au titre des paiements en actions s'élève à 21 millions d'euros.

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2018
Plan attribué en 2013	1	-
Plans attribués en 2014	4	0
Plans attribués en 2015	4	1
Plans attribués en 2016	6	5
Plans attribués en 2017	-	11
Plans attribués en 2018	-	4
Plans d'actions sous conditions de performance	14	21
Plans d'actionnariat salarié	3	-
Total	17	21

5.4 1 Plans d'actions sous conditions de performance

Les mouvements intervenus sur la période sont les suivants :

<i>En nombre de titres</i>	2017	2018
Actions sous conditions de performance à l'ouverture	1 093 899	3 046 630
Actions attribuées sur l'exercice	2 043 841	655 292
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(49 215)	(114 050)
Actions livrées sur l'exercice	(41 895)	(84 235)
Actions sous conditions de performance à la clôture	3 046 630	3 503 637

Les plans octroyés sur l'exercice sont décrits ci-après.

Plans d'actions de performance

Le 26 juin 2018, le Groupe a octroyé à ses salariés et dirigeants 632 462 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 35,24 euros, sur la base d'un cours de l'action à 41,90 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 2018 à 2020 :

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

Le 17 octobre 2018, 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 juin.

La valeur de ces plans s'élève à 23 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 2018 au titre de ces plans est de 4 millions d'euros.

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

Caractéristiques	Plan	
	Juin	Oct.
Nombre d'actions attribuées	632 462	22 830
Période d'acquisition	3 ans	3 ans
Cours de l'action à la date d'attribution (en euros)	41,90	41,62
Juste valeur de l'action (en euros)	35,24	35,00

5.4.2 Plans d'options de souscription d'actions

Les mouvements intervenus sur la période sont les suivants :

	31 décembre 2017		31 décembre 2018	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
Options non exercées en début de période	2 123 250	27,22 €	1 267 511	€28,55
Options annulées / échues sur l'exercice	(69 556)	23,35 €	(28 283)	€28,32
Options exercées sur l'exercice	(786 183)	25,42 €	(780 177)	€26,66
Options non exercées à fin de période	1 267 511	28,55 €	459 051	€29,05
Options exerçables en fin de période	1 267 511	28,55 €	459 051	€29,05

Au 31 décembre 2018, 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 23	Avril 2011	211 094	3 mois	31,72 €
Plan 24	Avril 2011	9 766	3 mois	31,72 €
Plan 25	Mars 2012	214 300	1 an et 2 mois	26,41 €
Plan 26	Mars 2012	20 727	1 an et 2 mois	26,41 €
Plan 27	Sept 2013	10 000	2 ans et 9 mois	30,13 €

5.5 Rémunérations des dirigeants

Les personnes clés du management comprennent les membres du Comité Exécutif, constitué de quinze membres à fin décembre 2018 (quatorze membres à fin décembre 2017), et les membres du Conseil d'Administration.

Les rémunérations perçues par les membres ayant composé le Comité Exécutif sur la période sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2018
Avantages à court terme reçus	18	19
Paievements sur la base d'actions	6	8
Indemnités de fin de contrat de travail	5	0
Avantages postérieurs à l'emploi	1	3
Rémunération globale	30	30

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 2018 est de 1 million d'euros.

Note 6. Résultat des sociétés 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.

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

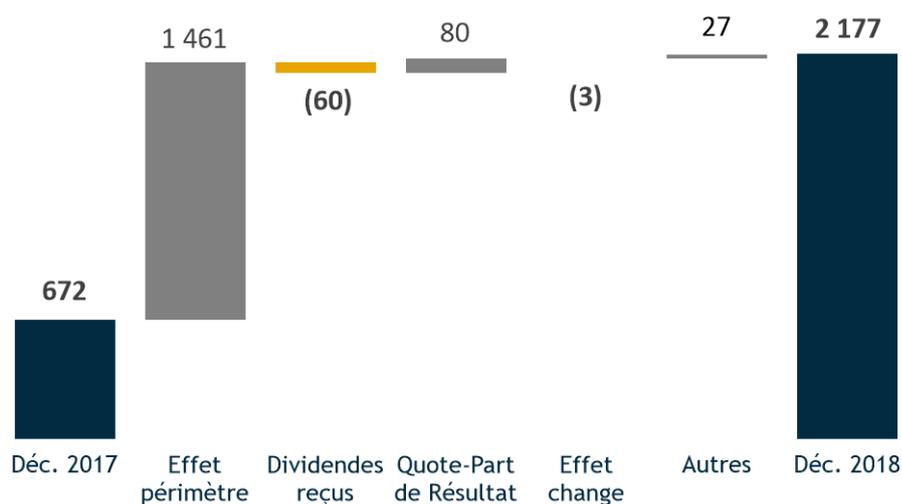
Les principales contributions des entités associées et co-entreprises s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2018
AccorInvest	-	45
China Lodging Group	16	19
Autres	6	13
Entreprises associées	22	77
Co-entreprises	6	2
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	28	80
• Dont quote-part de résultat avant impôts	40	109
• Dont quote-part d'impôt	(12)	(29)

6.2 Participation dans les sociétés mise en équivalence

(en millions d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2018
AccorInvest	-	1 275
China Lodging Group	191	200
Interglobe	55	60
Autres	318	384
Entreprises associées	564	1 919
SBE	-	102
Autres	109	156
Co-entreprises	109	258
Participations dans les sociétés mises en équivalence	672	2 177

Variation des titres mis en équivalence (m€)



Au 31 décembre 2018, l'augmentation des titres correspond principalement à l'intégration de la participation résiduelle détenue dans AccorInvest par mise en équivalence pour 1,3 milliard d'euros (voir Note 3) et la prise de participation dans SBE pour 0,1 milliard d'euros (voir Note 2).

6.3 Information sur les mises en équivalence significatives

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

- AccorInvest détenue à hauteur de 35,2% ;
- China Lodging Group (Huazhu Hotels), groupe hôtelier chinois coté au Nasdaq détenu à hauteur de 10,8% ;

Dans les comptes consolidés du Groupe, la quote-part de résultat AccorInvest est prise en compte sur la période de juin à décembre 2018 et celle de China Lodging Group sur une période de 12 mois glissant arrêtés à fin septembre 2018, compte tenu des délais de publication de ses comptes annuels.

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

<i>(en millions d'euros)</i>	AccorInvest	China Lodging
Compte de résultat		
Chiffre d'affaires	2 448	1 229
Résultat net	121	151
Bilan		
Actifs courants	851	776
Actifs non courants	3 899	2 194
Actifs destinés à être cédés	177	0
Capitaux propres	924	940
Passifs courants	1 140	581
Passifs non courants	2 845	1 449
Passifs destinés à être cédés	18	0
Total bilan	4 927	2 970

Les données financières de AccorInvest et China Lodging Group correspondent aux données publiées par les sociétés sur la période, avant prise en compte des potentielles allocations d'écarts d'acquisition.

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 AccorHotels sous forme de dividendes en trésorerie ou à rembourser des prêts et des créances.

Note 7. Données opérationnelles non courantes

Principes comptables

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2017 (*)	2018
Dépréciation d'actifs	(3)	(250)
Charges de restructuration	(44)	(125)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	(5)	33
Autres produits et charges non récurrents	(47)	(58)
Produits et charges non courants	(99)	(401)

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

Sur l'exercice 2018, les produits et charges non courants comprennent principalement :

- Des dépréciations concernant les Nouvelles activités pour (246) millions d'euros (voir Note 8.3) ;
- Des coûts de restructuration pour (125) millions d'euros, principalement liés à un plan de transformation en Europe et dans les sièges parisiens du Groupe ;
- Un produit de cession de 33 millions d'euros constaté sur la cession du Sofitel Budapest Chain Bridge ; et
- Des coûts directement liés aux acquisitions et projets internes, notamment (23) millions d'euros pour des coûts de transaction des acquisitions du Groupe Mantra et de Mövenpick, et des coûts d'intégration du groupe FRHI pour (9) millions d'euros.

Sur l'exercice 2017, ce poste comprenait essentiellement des coûts liés à la filialisation et au projet de cession d'AccorInvest pour un montant de (56) millions d'euros, des coûts de restructuration pour (44) millions d'euros (notamment liés à des réorganisations en France et au siège) et des coûts directement liés aux acquisitions pour (23) millions d'euros.

Note 8. Immobilisations incorporelles et corporelles

8.1 Immobilisations incorporelles

Principes comptables

Écarts d'acquisition

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. Pour les besoins des tests de dépréciation, les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT) susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises.

Autres immobilisations incorporelles

Conformément aux dispositions de la norme IAS 38, 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.

Le Groupe considère ses marques et les droits au bail français comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée, ayant jugé qu'il n'existait pas de limite prévisible à la période au cours de laquelle il s'attend à pouvoir les utiliser. Ces immobilisations font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition de pertes de valeur et, au minimum, une fois par an. Les autres immobilisations incorporelles sont amorties selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilisation prévue.

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 : intention et capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme, génération d'avantages économiques futurs et coût évalué de façon fiable.

Les immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	Déc. 2017 (*)	Déc. 2018		
	Valeur nette	Valeur brute	Amort. & pertes de valeur	Valeur nette
Écarts d'acquisition	1 500	2 688	(290)	2 399
Marques	1 396	1 641	(64)	1 577
Contrats de gestion	498	871	(126)	745
Licences, logiciels	90	351	(222)	128
Autres immobilisations incorporelles	172	259	(56)	203
Immobilisations incorporelles	3 656	5 810	(758)	5 052

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

8.1.1 Ecarts d'acquisition

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017	Variations de périmètre	Ecarts de conversion & autres	Déc. 2018
Europe	280	-	9	289
Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	164	-	7	172
Asie Pacifique	455	-	3	459
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	249	41	14	304
Amérique du sud	60	49	-	109
HotelServices	1 209	90	34	1 333
Actifs Hôteliers et autres	82	478	(22)	538
Nouvelles activités	273	81	(1)	353
Non alloué	-	465	-	465
Valeur brute	1 564	1 114	11	2 689
Pertes de valeur	(63)	-	(227)	(290)
Valeur nette	1 500	1 114	(215)	2 399

Les variations de périmètre correspondent aux écarts d'acquisition reconnus dans le cadre des acquisitions de la période, principalement Mantra pour 473 millions d'euros (alloué au pôle Actifs Hôteliers et Autres), Mövenpick pour 465 millions d'euros (écart d'acquisition provisoire qui sera alloué sur l'exercice 2019) et Gekko pour 56 millions d'euros (alloué au pôle Nouvelles Activités) (voir Note 2). Par ailleurs, les écarts d'acquisition relatifs aux Nouvelles activités ont été dépréciés à hauteur de 228 millions d'euros.

8.1.2 Autres immobilisations incorporelles

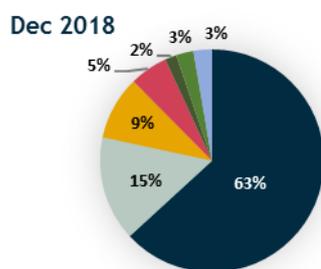
Sur l'exercice 2018, la variation des immobilisations incorporelles se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2017 (*)	Augment.	Diminutions	Ecart de conversion & autres	Déc. 2018
Marques	1 430	196	(0)	16	1 641
Contrats de gestion	544	341	(10)	(5)	871
Licences, logiciels	298	70	(43)	26	351
Droits au bail	80	0	(0)	(5)	75
Actifs relatifs à la clientèle	48	33	0	0	81
Autres immobilisations incorporelles	87	50	(9)	(25)	103
Valeur brute	2 487	690	(62)	7	3 122
Amortissements et pertes de valeur	(330)	(186)	35	13	(468)
Valeur nette	2 156	504	(27)	20	2 653

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

Les marques du Groupe, en valeur nette, se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2018
Fairmont	984	996
Swissôtel	231	240
Raffles	142	146
Mantra	-	87
Peppers	-	26
Orient-Express	-	40
Autres marques	40	42
Marques	1 396	1 577



Elles comprennent essentiellement les marques Fairmont, Raffles et Swissôtel (1 381 millions d'euros), ainsi que les marques Mantra (122 millions d'euros) et Orient-Express (40 millions d'euros) acquises en 2018.

Les contrats de gestion correspondent essentiellement aux contrats conclus avec les propriétaires reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprise, notamment FRHI Hotels & Resort acquis en 2016 et Mantra acquis sur l'exercice (341 millions d'euros).

Les licences et logiciels concernent principalement les technologies reconnues dans le cadre des acquisitions de Gekko et Resdiary (42 millions d'euros).

Les actifs relatifs à la clientèle comprennent les relations clients reconnues dans le cadre des acquisitions de John Paul, VeryChic et Availpro en 2017 et de Gekko en 2018 (pour 30 millions d'euros).

8.2 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), 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.

Durées d'amortissement

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

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

Location financement

Lors de la conclusion de contrats de location de longue durée, portant notamment sur les actifs immobiliers, le Groupe procède à l'analyse des dispositions contractuelles afin de déterminer s'il s'agit de contrats de location simple ou de contrats de location-financement. Les contrats qui transfèrent à AccorHotels la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué sont qualifiés de location-financement et comptabilisés comme suit :

- Au commencement du contrat, les actifs correspondants sont inscrits en immobilisations corporelles pour la juste valeur du bien ou, si elle est inférieure, pour la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location ;
- Les engagements de loyers figurent en dettes financières de l'état de la situation financière ;
- Les paiements effectués sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette.

Si le contrat de location contient une option d'achat considérée comme attractive, le bien est amorti sur sa durée d'utilité, selon une approche par composantes, conformément aux règles du Groupe. Dans le cas contraire, le bien est amorti sur la durée la plus courte de sa durée d'utilité et de la durée du contrat.

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017	Déc. 2018		
	Valeur nette	Valeur brute	Amort. & pertes de valeur	Valeur nette
Terrains	54	73	(5)	68
Constructions	365	1 267	(454)	814
Agencements	117	373	(227)	146
Matériels et mobiliers	93	338	(226)	113
Immobilisations en cours	33	57	(6)	51
Immobilisations corporelles	662	2 109	(917)	1 192

Sur l'exercice 2018, la variation des immobilisations corporelles se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017	Augment.	Diminutions	Ecart de conversion & autres	Reclass. IFRS 5	Déc. 2018
Terrains	59	12	(1)	(1)	5	73
Constructions	782	504	(16)	(21)	19	1 267
Agencements	279	105	(15)	(9)	13	373
Matériels et mobiliers	253	108	(26)	(4)	7	338
Immobilisations en cours	36	82	0	(1)	(60)	57
Valeur brute	1 408	811	(57)	(37)	(16)	2 109
Amortissements	(689)	(233)	45	17	8	(852)
Pertes de valeur	(58)	(11)	4	0	(1)	(66)
Valeur nette	662	567	(8)	(20)	(9)	1 192

L'augmentation de la valeur nette de la période comprend principalement :

- L'acquisition de la tour Sequana, siège social d'AccorHotels, située à Issy-les-Moulineaux pour un montant de 388 millions d'euros ;
- Les actifs portés par les Groupes Mantra (115 millions d'euros) et Mövenpick (26 millions d'euros) acquis sur la période ;
- Diverses rénovations dont Ibis Vilnius pour 10 millions d'euros, trois Mercuries à Budapest pour 10 millions d'euros, l'Ibis style Varsovie centre pour 9 millions d'euros ainsi qu'un Sofitel situé à Varsovie pour 4 millions d'euros.

8.3 Test de dépréciation

Principes comptables

Les immobilisations corporelles et incorporelles 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 à durée d'utilité indéfinie.

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 la Direction, correspondant à des UGT ou à des regroupements d'UGT. Les unités génératrices de trésorerie (« UGT ») correspondent à des entités opérationnelles générant des flux de trésorerie indépendants. Ainsi, le Groupe a considéré que les écarts d'acquisition étaient suivis comme suit :

- Pôle HotelServices : au niveau de la zone géographique présentée dans l'information sectorielle ;
- Pôle Actifs Hôteliers : au niveau de l'hôtel ;
- 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

Le groupe apprécie la valeur recouvrable en tenant compte des spécificités propres à chaque activité :

- Pour les **UGT des pôles HotelServices et Nouvelles activités**, la valeur recouvrable 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. Cette technique est une technique de valorisation de niveau 3 selon IFRS 13.
- Pour les UGT du pôle **Actifs Hôteliers**, la valeur recouvrable est approchée, en premier lieu, par la juste valeur fondée sur un multiple normatif de l'excédent brut d'exploitation. 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	$7,6 < x < 12,6$

Cette technique est une technique de valorisation de niveau 2 selon IFRS 13. 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.

Des indices de pertes de valeur ont été identifiés sur les Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) des Nouvelles activités, en raison d'une concurrence accrue sur des marchés montrant des signes de ralentissement, et d'une rentabilité en baisse. Le Groupe a estimé la valeur recouvrable de ces UGT sur la base des projections de flux de trésorerie utilisées pour l'élaboration du budget et du coût moyen pondéré du capital, tel que retenu lors de l'acquisition des entités concernées. Les tests menés ont conduit le Groupe à comptabiliser des pertes de valeur à hauteur de 246 millions d'euros (voir Note 7). Ces pertes ont été allouées en priorité aux écarts d'acquisition (voir Notes 8.1.1 et 8.1.2 ci-avant).

Concernant les autres activités du Groupe, 4 millions d'euros de dépréciations ont été constatés sur le pôle Actifs Hôteliers.

Les hypothèses retenues pour déterminer les projections de flux de trésorerie correspondent à celles utilisées dans le cadre de l'élaboration des budgets, en cohérence avec le plan stratégique du Groupe. Elles reflètent l'expérience passée et prennent également 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.

Les principales hypothèses prises en compte pour les tests de dépréciation du pôle HotelServices sont les suivantes :

	Déc. 2017		Déc. 2018	
	Taux de croissance à l'infini	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini	Taux d'actualisation
Europe	+1,5%	+8,1%	+1,5%	+8,0%
Afrique et Moyen-Orient	+3,0%	+9,5%	+3,0%	+9,2%
Asie Pacifique	+2,0%	+9,2%	+2,0%	+9,1%
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	+3,0%	+9,2%	+3,0%	+9,1%
Amérique du Sud	+4,0%	+13,9%	+4,0%	+13,6%

Au 31 décembre 2018, les résultats des analyses de sensibilité réalisées pour les UGT du pôle sont les suivants :

- Europe - La valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 582 points de base ou bien si le taux de croissance à l'infini était diminué de 982 points de base ;
- Afrique et Moyen-Orient - La valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 2 318 points de base. La valeur nette comptable resterait inférieure à la valeur recouvrable quel que soit le taux de croissance à l'infini utilisé ;
- Asie Pacifique - La valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 350 points de base ou bien si le taux de croissance à l'infini était diminué de 1 538 points de base ;
- Amériques du Nord, Centrale et Caraïbes - La valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 363 points de base ou bien si le taux de croissance à l'infini était diminué de 545 points de base ;
- Amérique du sud - La valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 1 090 points de base ou bien si le taux de croissance à l'infini était diminué de 2 853 points de base.

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.

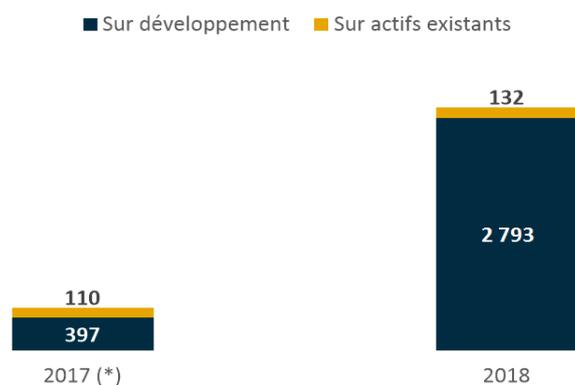
Concernant le pôle Actifs Hôteliers, le scénario d'une variation simultanée et concordante dans son ampleur et sa tendance des sous-jacents macro-économiques de l'excédent brut d'exploitation pour tous les hôtels constitutifs d'UGT individuelles est hautement improbable et une analyse globale de sensibilité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

8.4 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, la construction de nouveaux actifs ainsi que les levées d'options d'achat réalisées dans le cadre des opérations de cession avec maintien d'un contrat de location.

Investissements (m€)



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

Sur l'exercice 2018, les principaux investissements de développement concernent :

- Un décaissement de 1 598 millions d'euros au titre de l'acquisition de Mantra, Mövenpick Hotels & Resorts, Gekko, Atton Hoteles, 21c Museum Hotels et ResDiary (montant versé net de la trésorerie acquise) ;
- L'acquisition de participations dans des sociétés mises en équivalence (sbe Entertainment Group, Mantis) à hauteur de 292 millions d'euros ;
- L'acquisition de la tour Sequana, le siège social du Groupe, pour un montant de 388 millions d'euros ;
- La dette comptabilisée au 31 décembre 2018 au titre de l'obligation de rachat de 33,15% du capital d'Orbis pour un montant de 339 millions d'euros.

Sur l'exercice précédent, les investissements de développement concernaient essentiellement l'acquisition de participations dans des sociétés mises en équivalence (Rixos, Noctis, Potel & Chabot et Nextdoor), le rachat de murs de cinq hôtels à Budapest et un décaissement de 69 millions d'euros au titre de l'acquisition des sociétés VeryChic, Availpro, Travel Keys et Squarebreak.

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 provisions pour litiges fiscaux correspondent à des risques probables résultant de positions prises par le Groupe ou l'une de ses filiales et comprennent, le cas échéant, les intérêts de retard et éventuelles pénalités. 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 2018 s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017	Résultat Global	Dotation de la période	Reprise		Ecart de conversion	Effet périmètre et autres	Déc. 2018
				avec utilisation	sans utilisation			
Retraites et assimilés	91	9	11	(6)	(2)	(1)	1	102
Litiges et autres	67	-	299	(18)	(10)	(1)	8	344
Litiges fiscaux	14	-	1	(2)	(1)	(0)	0	13
Restructurations	38	-	102	(24)	(7)	(0)	(1)	107
Provisions	210	9	413	(50)	(20)	(3)	8	566
• Dont non courantes	103	9	11	(6)	(3)	(1)	4	118
• Dont courantes	106	-	402	(44)	(17)	(2)	3	449

Au 31 Décembre 2018, les provisions s'élèvent à 566 millions d'euros, en augmentation de 356 millions d'euros par rapport au 31 Décembre 2017, en raison notamment de la dotation d'une provision de 262 millions d'euros couvrant principalement les risques futurs liés aux garanties données dans le cadre de la cession d'AccorInvest.

Les mouvements de provisions pour restructuration s'expliquent principalement par :

- Une reprise de provision d'un montant de 24 millions d'euros concernant des départs volontaires en France et au siège ainsi que des coûts liés à FRHI Hotels & Resorts ; et
- Une dotation à hauteur de 102 millions d'euros concernant principalement un plan de transformation en Europe et dans les sièges parisiens du Groupe.

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2017(*)	2018
Intérêts des emprunts obligataires	(80)	(61)
Autres charges d'intérêts	(13)	(15)
Produits financiers	23	22
Coût de l'endettement financier net	(71)	(53)
Autres produits et charges financiers	18	(14)
Résultat financier	(53)	(67)

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

La variation défavorable de (14) millions d'euros constatée sur l'exercice s'explique principalement par :

- Une diminution des intérêts des emprunts obligataires de 19 millions d'euros résultant du remboursement de deux emprunts obligataires en juin et novembre 2017 ;
- Une perte de (14) millions d'euros, annulant partiellement l'effet positif de 18 millions d'euros constaté en 2017, liée à des effets de change entre le Franc Suisse et l'Euro sur des soldes bilanciaux internes et externes, principalement générés en 2017 lors de la restructuration juridique du périmètre AccorInvest.

Les autres produits et charges financiers se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2017 (*)	2018
Opérations de couverture	10	(9)
Gains / (pertes) de change	6	(7)
Dividendes reçus	4	4
Provisions financières	(3)	(3)
Autres produits et charges financiers	18	(14)

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

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Ventilation par classe d'instruments				Déc. 2018	Déc. 2017
	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actifs au coût amorti	Passifs au coût amorti		
Prêts à long terme	-	-	219	-	219	45
Titres de participation	-	74	-	-	74	68
Dépôts et cautionnements	-	-	45	-	45	44
Créances clients	-	-	617	-	617	403
Trésorerie et équivalents	-	833	1 986	-	2 820	1 063
Autres actifs financiers courants	-	-	25	-	25	30
Instruments dérivés actifs	10	20	-	-	30	24
Actifs financiers	10	927	2 892	-	3 830	1 677
Emprunts obligataires	-	-	-	2 630	2 630	2 748
Dettes bancaires	-	-	-	319	319	30
Autres dettes financières	-	-	-	1 070	1 070	202
Dettes fournisseurs	-	-	-	426	426	398
Instruments dérivés passifs	9	-	-	-	9	24
Passifs financiers	9	-	-	4 445	4 453	3 402

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.

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2018		Hiérarchie juste valeur		
	Valeur nette	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Titres de participation	74	74	-	-	74
SICAV et Fonds communs de placement	220	220	220	-	-
Instruments dérivés actifs	30	30	-	30	-
Instruments dérivés passifs	9	9	-	9	-

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 et de swaps de taux d'intérêt 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 2018, la dette nette du Groupe s'établit à 1 153 millions d'euros et s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017	Déc. 2018
Emprunts obligataires	2 748	2 630
Dettes bancaires	30	319
Dette obligataire et bancaire	2 779	2 949
Autres dettes financières *	202	1 070
Instruments dérivés passifs	24	9
Dette financière brute	3 005	4 027
Dont part non courante	2 768	2 760
Dont part courante	237	1 268
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 063	2 820
Autres actifs financiers courants	30	25
Instruments dérivés actifs	24	30
Actifs financiers	1 117	2 874
Dette nette	1 888	1 153

(*) Ce montant inclut les engagements pour un montant de 339 millions d'euros au titre de l'offre publique pour l'achat des actions Orbis et pour un montant de 489 millions d'euros au titre de la deuxième tranche du programme de rachat d'actions lancée le 20 décembre 2018.

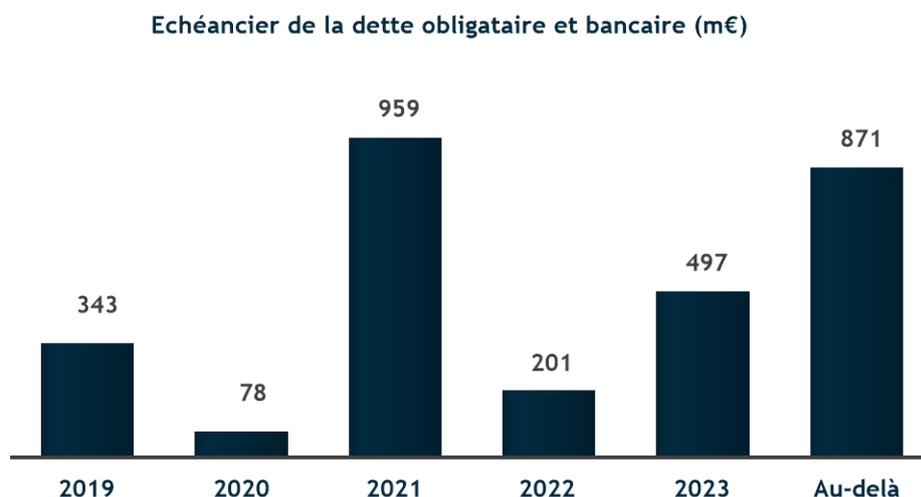
La variation sur la période se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017	Flux de trésorerie	Autres variations				Déc. 2018
			Changement de périmètre	Ecart de conversion	Juste valeur	Autres	
Emprunts obligataires	2 748	(128)	-	(3)	-	12	2 630
Dettes bancaires	30	294	-	(3)	-	(1)	319
Autres dettes financières	202	862	(0)	(2)	-	7	1 070
Instruments dérivés passifs	24	-	-	(0)	9	(24)	9
Dette financière brute	3 005	1 029	(0)	(8)	9	(6)	4 027
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 063	1 611	154	(10)	-	-	2 820
Autres actifs financiers courants	30	(15)	0	(0)	-	10	25
Instruments dérivés actif	24	-	-	-	(12)	18	30
Actifs financiers	1 117	1 596	154	(10)	(12)	28	2 874
Dette/(trésorerie) nette	1 888	(568)	(154)	1	20	(34)	1 153

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 2018, il se décompose comme suit :



La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2018 est de 53 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus sont de l'ordre de 158 millions d'euros de janvier 2019 à décembre 2021 et 110 millions d'euros au-delà.

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 obligataires et bancaires par devise

<i>(en millions d'euros)</i>	Avant opérations de couverture			Après opérations de couverture		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
Euro	2 679	+2%	+91%	1 524	2%	52%
Dollar Australien				793	1%	27%
US dollar				184	3%	6%
Franc suisse	133	+2%	+4%	133	2%	5%
Zloty polonais	116	+3%	+4%	116	3%	4%
Livre sterling				114	1%	4%
Yen japonais				34	0%	1%
UAE dirham				29	0%	1%
Roupie mauricienne	21	+8%	+1%	23	8%	0%
Dettes obligataires et bancaires	2 949	+2%	+100%	2 949	+2%	+100%

Dettes obligataires et bancaires par taux (après opérations de couverture)

Au 31 décembre 2018, la dette obligataire et bancaire est répartie à 86 % à taux fixe au taux moyen de 1,79 % et 14 % à taux variable au taux moyen de 2,17 %. La dette à taux fixe est principalement libellée en euro (50 %), en dollar australien (31%), en US dollar (7%). La dette à taux variable est principalement libellée en euros (70 %), en zloty polonais (27 %) et en roupie mauricienne (3 %).

Détail des emprunts obligataires

Au 31 décembre 2018, les emprunts obligataires se décomposent comme suit :

Nominal (en devise)	Devise	Emission	Échéance	Taux d'intérêt nominal (%)	Déc. 2017	Déc. 2018
138	M EUR	déc.-17	déc.-18	0.05%	138	-
600	M EUR	mars-13	mars-19	2.50%	335	335
300	M PLN	juin-15	juin-20	2.76%	72	70
900	M EUR	févr.-14	févr.-21	2.63%	904	904
200	M PLN	juil.-16	juil.-21	2.69%	48	47
60	M EUR	déc.-14	févr.-22	1.68%	60	60
150	M CHF	juin-14	juin-22	1.75%	128	133
500	M EUR	sept.-15	sept.-23	2.38%	471	488
600	M EUR	janv.-17	janv.-24	1.25%	593	594
Emprunts obligataires					2 748	2 630

Le 20 décembre 2017, AccorHotels a procédé au placement d'une émission obligataire à 1 an d'un montant de 138 millions d'euros, assortie d'un coupon de 0,050%, et qui a été remboursée le 20 décembre 2018.

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'AccorHotels (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'AccorHotels à « Non Investment Grade ». Sur la dette obligataire et bancaire (2 949 millions d'euros), 2 538 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. Le calcul de ce ratio exclut tout impact d'IFRS 16).

Enfin, dans le cadre du financement de 300 millions d'euros de l'immeuble Sequana 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 et de couverture d'intérêts.

Par ailleurs, 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 AccorHotels. 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

Le 2 juillet 2018, AccorHotels a conclu un accord avec un consortium de 15 banques portant sur la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit renouvelable de 1,2 milliard d'euros ayant une échéance en juin 2023, dont l'un des critères de calcul de la marge sera la performance du Groupe en matière environnementale, sociale et de gouvernance. Cette nouvelle ligne de crédit à cinq ans est assortie de deux options de renouvellement d'un an, exerçables en 2019 et 2020, et remplace la ligne de crédit non tirée de 1,8 milliard d'euros conclue en juin 2014, qui avait été ramenée à 1,2 milliard d'euros après finalisation de la cession d'AccorInvest. Cette opération permet de renforcer la liquidité d'AccorHotels tout en allongeant la maturité moyenne de ses financements.

10.3.3 Actifs financiers courants

Au 31 décembre 2018, les actifs financiers courants se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017	Déc. 2018
Dépôts bancaires à terme et à vue	655	1 718
Sicav et Fonds Communs de Placement	220	833
Trésorerie	189	268
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 063	2 820
Prêts court terme	15	20
Créances sur cessions d'actifs	15	5
Autres actifs financiers courants	30	25
Instruments dérivés	24	30
Actifs financiers courants	1 117	2 874

10.4 Actifs financiers non courants

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017	Déc. 2018		
	Valeur nette	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
Prêts à long terme	45	225	(6)	219
Titres de participation non consolidés	68	75	(0)	74
Dépôts et cautionnements	44	45	-	45
Actifs financiers non courants	157	345	(6)	338

10.4.1 Prêts à long terme

Au 31 décembre 2018, les prêts à long terme se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017	Déc. 2018
SBE	-	175
Hôtellerie Asie Pacifique	26	21
Autres	19	24
Prêts à long terme	45	219

Au 31 décembre 2018, le montant des prêts consentis inclut principalement un prêt à SBE (voir Note 2.1.2) pour un montant de 175 millions d'euros ; avec une rémunération moyenne de 7,75%.

Le montant des prêts accordés à l'hôtellerie Asie Pacifique inclut notamment un prêt à A.P.V.C Finance Pty. Limited (société de financement de Timeshare) d'un montant de 14 millions d'euros avec une rémunération moyenne de 14,75%.

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. 2017	Déc. 2018
Titres A-HTrust (fonds d'investissement à Singapour)	25	23
Titres Banyan Tree	16	15
Titres Raise Investissement	9	13
Autres titres	18	24
Titres de participation non consolidés	68	74

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

AccorHotels 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 devises : 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 2018, les instruments dérivés se présentent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017	Déc. 2018
Instruments d'intérêts	12	10
Instruments de change	11	20
Dérivés - actif	24	30
Instruments d'intérêts	24	9
Dérivés - passif	24	9

10.5.1 Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2018, les caractéristiques des instruments de couverture de change sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2018 Nominal	Déc. 2018 Juste valeur
Dollar australien (AUD)	673	25
Dollar américain (USD)	303	(5)
Livre britannique (GBP)	117	-
Franc suisse (CHF)	77	1
Dollar canadien (CAD)	34	(1)
Yen japonais (JPY)	34	(1)
Dirham des Émirats arabes unis (AED)	30	-
Couronne suédoise (SEK)	4	-
Couverture de change	1 271	20

A l'exception d'instruments de couverture du dollar américain pour un montant équivalent à 176 millions d'euros dont l'échéance est en 2021, tous les instruments de couverture de change ont une échéance en 2019.

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 2018, la principale position couverte concerne une vente à terme de 1,1 milliard de dollars australiens (soit 673 millions d'euros) dans le cadre du financement intragroupe mis en place pour l'acquisition du Groupe Mantra réalisée en mai 2018.

Tous les 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 2018, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un actif de 20 millions d'euros.

10.5.2 Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2018, les caractéristiques des instruments de couverture de taux d'intérêt sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	Déc. 2018 Notionnel	Déc. 2018 Juste Valeur
Swaps de taux	600	1
Couverture de taux d'intérêt	600	1

Les instruments de couverture de taux d'intérêt ont tous une échéance au-delà de 2019.

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 une partie de la dette obligataire (ayant une juste valeur de +10 millions d'euros) ;
- Swaps de taux permettant de fixer le taux dans le cadre du financement hypothécaire de 300 millions d'euros pour l'acquisition de la tour Sequana conclue en octobre 2018 (ayant une juste valeur de (9) millions d'euros).

Seuls les swaps de taux variabilisant les émissions obligataires sont documentés dans le cadre de relations de couverture en tant que couvertures de flux de trésorerie futurs.

Au 31 décembre 2018, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un actif de 1 million d'euros.

Note 11. Impôts sur les bénéfiques

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.

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.

11.1. Impôts sur les bénéfiques au compte de résultat

11.1.1 Charge d'impôt de l'exercice

<i>(en millions d'euros)</i>	2017 (*)	2018
Impôts courants	(58)	(152)
Impôts différés	101	33
Impôts sur les résultats	43	(119)

(*) Montants retraités dans le cadre de la norme IFRS 15

Sur l'exercice 2018, le Groupe dégage une charge d'impôts de (119) millions d'euros contre un produit d'impôts de 43 millions d'euros sur l'exercice 2017. Ce dernier résultait de l'effet favorable d'éléments non récurrents, notamment la constatation d'impôts différés actifs pour 73 millions d'euros dans le cadre de la filialisation d'AccorInvest et un dégrèvement d'impôt pour 37 millions d'euros.

11.1.2 Analyse de la charge d'impôt

<i>(en millions d'euros)</i>		2017 (*)	2018
Résultat avant impôt	(a)	359	162
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement		(4)	225
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence		12	30
Autres		68	14
Total des différences permanentes	(b)	76	269
Résultat non taxé ou taxé à taux réduit	(c)	(53)	91
Résultat taxable au taux courant	(d) = (a) + (b) + (c)	383	522
Taux courant d'impôt en France	(e)	+34,4%	+34,4%
Impôt (théorique) au taux courant français	(f) = (d) x (e)	(132)	(180)
Ajustements sur l'impôt théorique liés :			
. au différentiel de taux courant des pays étrangers		18	54
. à des pertes fiscales de l'exercice non activées		(41)	(68)
. à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs		66	13
. aux quotes-parts de mises en équivalence		12	30
. au net des dotations et reprises pour risques fiscaux		8	0
. à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)		(5)	(6)
. aux changements de taux d'imposition		58	16
. au dégrèvement d'impôt sur les sociétés (jurisprudence Stéria)		37	-
. au droit à restitution de la contribution de 3% sur revenus distribués		26	-
. à la constatation d'impôts différés actifs liés à la filialisation d'AccorInvest		73	-
. à d'autres éléments		(76)	22
Total des ajustements sur l'impôt théorique	(g)	175	61
Charge d'impôt du Groupe	(h) = (f) + (g)	43	(119)

(*) Montants retraités dans le cadre de la norme IFRS 15

Sur l'exercice 2018, 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017 (*)	Déc. 2018
Immobilisations incorporelles	(404)	(519)
Immobilisations corporelles	(13)	(19)
Déficits reportables	68	72
Provision pour avantages au personnel	30	38
Provision pour risques et charges	4	62
Dépréciation d'actifs	7	8
Autres	32	25
Total Impôts différés nets	(276)	(333)
• Impôts différés actifs	140	199
• Impôts différés passifs	(416)	(531)

(*) Montants retraités dans le cadre de la norme IFRS 15

Les impôts différés passifs sur immobilisations incorporelles portent essentiellement sur les actifs du Groupe FRHI Hotels & Resort acquis en 2016 (416 millions d'euros). La variation de la période s'explique par :

- La reconnaissance d'impôts différés passifs pour 106 millions d'euros portant sur les actifs reconnus dans le cadre de l'acquisition de Mantra ;
- La reconnaissance d'impôts différés passifs pour 28 millions d'euros portant sur les actifs reconnus dans le cadre de l'acquisition des sociétés Gekko, Orient Express, Availpro et Resdiary.

Les impôts différés passifs sur provisions pour risques et charges portent essentiellement sur la provision de 262 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 425 millions d'euros au 31 décembre 2018 (contre 348 millions d'euros au 31 décembre 2017). Il porte principalement sur des déficits indéfiniment reportables en Belgique (91 millions d'euros), en France (76 millions d'euros) et dans plusieurs entités du Groupe FRHI Hotels & Resorts (pour un total de 171 millions d'euros).

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Différences temporelles déductibles	Pertes fiscales	Total
2018 à 2021	1	8	9
2022 et au-delà	0	12	12
Sans limite	5	395	399
Total	6	414	420

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. Les frais attachés à ces opérations sont enregistrés au sein des capitaux propres. 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 2018, la société Jin Jiang est le premier actionnaire du groupe avec une participation de 12,0% du capital, correspondant à 16,0% 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 la Société en juillet 2016 et en détiennent respectivement 10,4% et 5,8% au 31 décembre 2018, représentant 16,4% et 9,2% des droits de vote.

En mars 2018, la société Eurazeo a revendu l'intégralité de sa participation dans le capital d'Accor SA, tandis que le Groupe China Lodging (Huazhu) a opéré diverses prises de participation sur le semestre, totalisant pour 4,6% du capital de la Société et 3,6% des droits de vote.

12.1.2 Evolution du capital

Au 31 décembre 2018, le capital social d'Accor SA est composé de 282 607 800 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>	2018
Actions émises au 1er janvier 2018	290 122 153
Livraison d'actions de performance	84 235
Levée d'options de souscriptions d'actions	780 177
Actions annulées	(8 378 765)
Actions émises au 31 décembre 2018	282 607 800

12.1.3 Distribution de dividendes

Le 15 mai 2018, AccorHotels a versé un dividende de 1,05 euro par action au titre des résultats de l'exercice 2017 sous forme d'un paiement en numéraire de 305 millions d'euros.

12.1.4 Titres subordonnés à durée indéterminée

Le 30 juin 2014, AccorHotels a réalisé une émission obligataire hybride perpétuelle d'un montant de 900 millions d'euros. Ces titres, d'une maturité perpétuelle, disposent d'une première option de remboursement le 30 juin 2020. Ils sont assortis d'un coupon à 4,125% jusqu'à cette date, avec une réinitialisation du taux tous les 5 ans. Des clauses de « step-up » prévoient un ajustement du coupon de 25 bps en Juin 2020 et de 275 bps en Juin 2040. AccorHotels n'a une obligation de verser des coupons qu'en cas de versement de dividendes.

En raison de ses caractéristiques propres, et conformément à la norme IAS 32, cette émission a été comptabilisée en capitaux propres pour un montant de 887 millions d'euros, net des frais d'émission. Les coupons éventuels versés au titre de ces instruments sont également comptabilisés en capitaux propres.

Sur l'exercice 2018, la rémunération des porteurs s'est élevée à 37 millions d'euros.

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 un prestataire de service d'investissement, portant sur un nombre maximal de 29 millions d'actions. Une première tranche a été réalisée entre le 27 juillet et le 8 novembre 2018. A l'issue de ces opérations, le Groupe a racheté 8 378 765 actions propres au cours moyen de 42,4947 euros par action. Ces actions ont été annulées dans le cadre d'une réduction de capital réalisée le 31 décembre 2018.

Une seconde tranche, portant sur un montant maximum de 500 millions d'euros, a été initiée le 20 décembre 2018, avec une date d'échéance au 20 juin 2019. Au 31 décembre 2018, le Groupe a racheté 861 656 actions propres au cours moyen de 36,1091 euros par actions. Une dette de 489 millions d'euros a été constatée dans l'état de la situation financière au titre de l'obligation contractuelle de rachat des actions propres qui seront acquises par le prestataire sur la durée résiduelle de cette seconde tranche.

12.1.6 Réserves

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017 (*)	Variation	Déc. 2018
Ecarts de conversion	(372)	52	(321)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	8	(27)	(43)
• dont titres non consolidés et actifs disponibles à la vente	(1)	(3)	(27)
• dont instruments dérivés	9	(24)	(15)
Variation des écarts actuariels	(76)	(14)	(90)
Paievements fondés sur des actions	219	20	239
Autres réserves et résultat	2 109	1 197	3 317
Réserves part du Groupe	1 887	1 228	3 102

(*) Montants retraités dans le cadre de la norme IFRS 15

12.1.7 Ecarts de conversion

Les écarts de conversion se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	Variation	2018
Livre sterling (GBP)	(111)	(13)	(124)
Real Brésilien (BRL)	(100)	8	(92)
Dollar canadien (CAD)	4	(58)	(54)
Yuan chinois (CNY)	(22)	(17)	(40)
Peso argentin (ARS)	(32)	30	(3)
Zloty polonais (PLN)	28	(12)	16
Dollar américain (USD)	(109)	167	58
Autres devises	(25)	(59)	(84)
Ecarts de conversion	(367)	44	(322)
dont part Groupe	(372)	51	(321)
dont part Minoritaires	5	(6)	(1)

La variation des écarts de conversion sur l'exercice est un gain latent de 44 millions d'euros. Elle s'explique essentiellement par l'appréciation du dollar américain pour 167 millions d'euros et la dépréciation du dollar canadien pour (58) millions d'euros.

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

	GBP	BRL	CAD	ARS	CNY	PLN	USD
Décembre 2017	0,8872	3,9729	1,5039	22,4709	7,8044	4,1770	1,1993
Décembre 2018	0,8945	4,4440	1,5605	43,0719	7,8751	4,3014	1,1450

Sur la période présentée, 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. 2017	Variation	Déc. 2018
Groupe Orbis	215	(143)	72
Autres intérêts minoritaires	126	(90)	36
Intérêts minoritaires	341	(233)	108

Sur la période, la variation est principalement due à :

- la déconsolidation des intérêts minoritaires d'AccorInvest qui représentaient 106 millions d'euros, suite à la cession de la filiale
- la réduction des intérêts minoritaires du groupe Orbis pour 168 millions d'euros en contrepartie de la constatation de l'obligation de rachat des intérêts minoritaires en dette court terme dans le cadre de l'offre publique d'achat lancée le 26 novembre 2018 (voir note 13.3).

12.2.2 Information sur les intérêts minoritaires significatifs

Le Groupe détient 52,69% du capital et des droits de vote d'Orbis SA au 31 décembre 2018, société mère du Groupe Orbis, cotée à la bourse de Varsovie. Les principales informations financières issues de leurs états financiers sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2018
Compte de résultat :		
Chiffre d'affaires	342	338
Résultat net	53	84
<i>Dont part groupe</i>	28	44
<i>Dont intérêts minoritaires</i>	25	40

<i>En millions d'euros</i>	Déc. 2017	Déc. 2018
Bilan :		
Actifs non courants	560	560
Actifs courants	147	160
Actifs destinés à être cédés	-	3
Total actif	707	724
Passifs courants	68	396
Passifs non courants	639	328
Total passif	707	724
Dividendes versés aux minoritaires	8	17

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'AccorHotels 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>	2017 (*)	2018
Résultat net - Part du Groupe	446	2 233
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	(37)	(37)
Résultat net - Part du Groupe ajusté	409	2 196
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	287 487 659	288 491 096
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté des actions dilutives	288 290 924	289 007 464
Résultat net par action (en euros)	1,42	7,61
Résultat net dilué par action (en euros)	1,42	7,60

(*) Montants retraités dans le cadre de la norme IFRS 15

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires au 31 décembre 2018 a été déterminé de la façon suivante :

Nombre d'actions en circulation	282 607 800
Effet de l'émission d'actions nouvelles	(39 290)
Effet de la conversion d'options	(185 492)
Effet de l'annulation d'actions	8 355 809
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	290 738 827
Nombre moyen d'actions propres	(2 247 731)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation retraité des actions propres	288 491 096
Nombre d'actions potentielles résultant de l'exercice d'option de souscription	211 394
Nombre d'actions potentielles résultant des actions sous conditions de performance	304 973
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté	289 007 464

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 2018, 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 2018 des engagements hors bilan donnés (montants non actualisés) est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Engagements augmentant la dette	179	631	437	1 247
Engagements liés à l'exploitation	79	71	12	162
Engagements diminuant la liquidité des actifs	-	51	-	51
Engagements liés au développement	4	1	-	5
Engagement donnés	262	754	449	1 464

Les engagements augmentant la dette sont principalement constitués des engagements de loyers relatifs aux sièges pour 89 millions d'euros (soit 69 millions d'euros actualisés à 7%) et aux loyers hôteliers pour 1 007 millions d'euros (soit 664 millions d'euros actualisés à 7%).

Les engagements diminuant la liquidité des actifs sont constitués de nantissements et d'hypothèques valorisés sur la base de la valeur nette comptable des actifs concernés au 31 décembre 2018 :

- Une hypothèque de 48 millions d'euros, mise en place dans le cadre de l'émission de l'emprunt obligataire en Pologne en juin 2015, portant sur la valeur nette comptable de deux hôtels (38 millions d'euros).
- Une hypothèque de 15 millions d'euros, mise en place dans le cadre d'une ligne de crédit, portant sur la valeur nette comptable d'un hôtel en Europe Centrale (13 millions d'euros).

Note 13.1.2 Engagement reçus

L'échéancier au 31 décembre 2018 des engagements hors bilan reçus (montants non actualisés) est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	< à 1 an	Entre 1 et 5 ans	> à 5 ans	Total
Garanties opérationnelles	3	9	5	17
Engagements reçus	3	9	5	17

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 AccorHotels 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 confirme 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 AccorHotels 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. Ces sommes sont comptabilisées depuis le 30 juin 2014 dans un compte de bilan, dans la mesure où ce jugement n'est pas définitif. 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 européennes 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 à 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 AccorHotels entend faire valoir ses droits devant les juridictions administratives compétentes pour continuer de contester cette proposition de rectification.

Le Groupe AccorHotels a saisi le Tribunal Administratif de Montreuil au mois d'août 2018 afin de continuer de contester cette proposition de rectification.

13.3 Evènements postérieurs à la clôture

Offre publique d'achat sur le capital d'Orbis

Le 26 novembre 2018, AccorHotels, actionnaire à hauteur de 52.69% 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 47.31% du capital à un prix de 87 zlotys par action. La période de souscription s'est ouverte le 17 décembre 2018 et le 10 janvier 2019, AccorHotels a augmenté son offre à 95 zlotys par action. Le 28 janvier 2019, à l'issue de la période de souscription, le Groupe a acquis 33.15% d'Orbis pour un montant de 339 millions euros, portant ainsi sa participation à 85.84% du capital.

Orbis est le premier groupe hôtelier en Europe centrale et orientale, où il détient l'exclusivité sur la majorité des marques AccorHotels, au travers d'un contrat de master franchise. Son portefeuille comprend 128 hôtels (21 000 chambres) dont 57% détenus en propre, répartis dans 16 pays et opérés sous les marques Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, ibis, ibis Styles et ibis budget. Cette transaction s'inscrit dans la stratégie d'AccorHotels en permettant au groupe de consolider son leadership en Europe centrale et orientale, de renforcer son contrôle d'Orbis et de poursuivre le déploiement de sa stratégie de gestion d'actifs.

Opérations de refinancement

Le 24 janvier 2019, AccorHotels a procédé avec succès au placement de deux émissions obligataires pour un montant de 1,1 milliard d'euros :

- une émission obligataire senior de 600 millions d'euros, à échéance 7 ans, assortie d'un coupon de 1,75% ;
- une émission hybride perpétuelle de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 4,375%, qui compte tenu de ses caractéristiques, sera comptabilisée comme instrument de capitaux propres dans les comptes consolidés du Groupe, conformément aux dispositions de la norme IAS 32.

Ces émissions ont permis le rachat partiel de deux obligations :

- 350 millions d'euros sur l'émission obligataire à échéance 2021 d'un montant de 900 millions d'euros émise en février 2014 (pour un montant de 750 millions d'euros) et septembre 2014 (pour un montant de 150 millions d'euros), portant intérêt au taux fixe de 2,625% ; et
- 386 millions d'euros sur l'émission obligataire hybride perpétuelle d'un montant de 900 millions d'euros émise en juin 2014, avec une première option de remboursement à partir de 2020, portant intérêt à taux fixe jusqu'à cette date, avec une réinitialisation du taux tous les 5 ans.

Par ailleurs, le Groupe procèdera au remboursement d'un emprunt obligataire de 335 millions d'euros arrivant à échéance en mars 2019. Au terme de ces opérations de « liability management », le Groupe étendra la maturité moyenne de sa dette de plus d'une année, tout en optimisant son coût de financement.

Nouvelle Stratégie Marketing, Distribution et Fidélité

Le 21 février 2019, AccorHotels a annoncé sa nouvelle stratégie qui visera à renforcer ses marques, son programme de fidélité, sa distribution et sa notoriété à travers de nouvelles initiatives, pour donner vie à sa stratégie d'Hospitalité Augmentée. Ce programme conduira à une dépense additionnelle de 225 millions d'euros (équivalente à l'actuelle dépense de Marketing et de Fidélité annuelle moyenne) sur les quatre prochaines années, dont environ 55 millions d'euros en 2019.

Note 14. Autres informations

14.1 Information sur les parties liées

Sociétés exerçant une influence notable sur AccorHotels

Au 31 décembre 2018, les sociétés exerçant une influence notable sur la Société sont :

- La société Jin Jiang, premier actionnaire du groupe avec une participation de 12,0% du capital, correspondant à 16,0% des droits de vote ;
- Les sociétés Qatar Investment Authority (QIA) et Kingdom Holding Company of Saudi Arabia (KHC), entrées au capital à hauteur de 10,4% et 5,8% du capital de la société (représentant 16,4% et 9,2% des droits de vote), suite à l'acquisition du Groupe FRHI. 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 suivantes sont décrites dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés :

- Convention réglementée conclue sur le second semestre 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 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 AccorHotels.

Sociétés consolidées en intégration globale ou en mise en équivalence

Les relations entre la société mère et ses filiales, co-entreprises et entreprises associées sont présentées en Note 14.3. La Société entretient des relations habituelles, dans le cadre de la gestion du Groupe, avec l'ensemble de ses filiales. Ces transactions sont éliminées dans les comptes consolidés. Les transactions entre la Société et ses entreprises associées et ses co-entreprises ne sont pas significatives en 2016 et 2017.

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 5. Par ailleurs, les engagements pris au bénéfice des mandataires sociaux, ainsi que toutes les conventions conclues avec un ou plusieurs des membres du Conseil d'administration, directement ou indirectement, et qui ne portent pas sur des opérations courantes conclues à des conditions normales sont présentés dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

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 dans sa globalité au cours de l'exercice et de l'exercice précédent se détaille de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2017			2018		
	Deloitte	EY	Total	Deloitte	EY	Total
Certification des comptes	5	4	9	2	2	4
Services autres que la certification des comptes	3	7	10	1	2	3
Total facturé par les commissaires aux comptes	8	12	20	3	4	7

Les honoraires afférents aux services autres que la certification des comptes facturés en 2017 concernent principalement des missions de due diligence relatives au projet de filialisation d'AccorInvest.

14.3 Principales filiales et participation

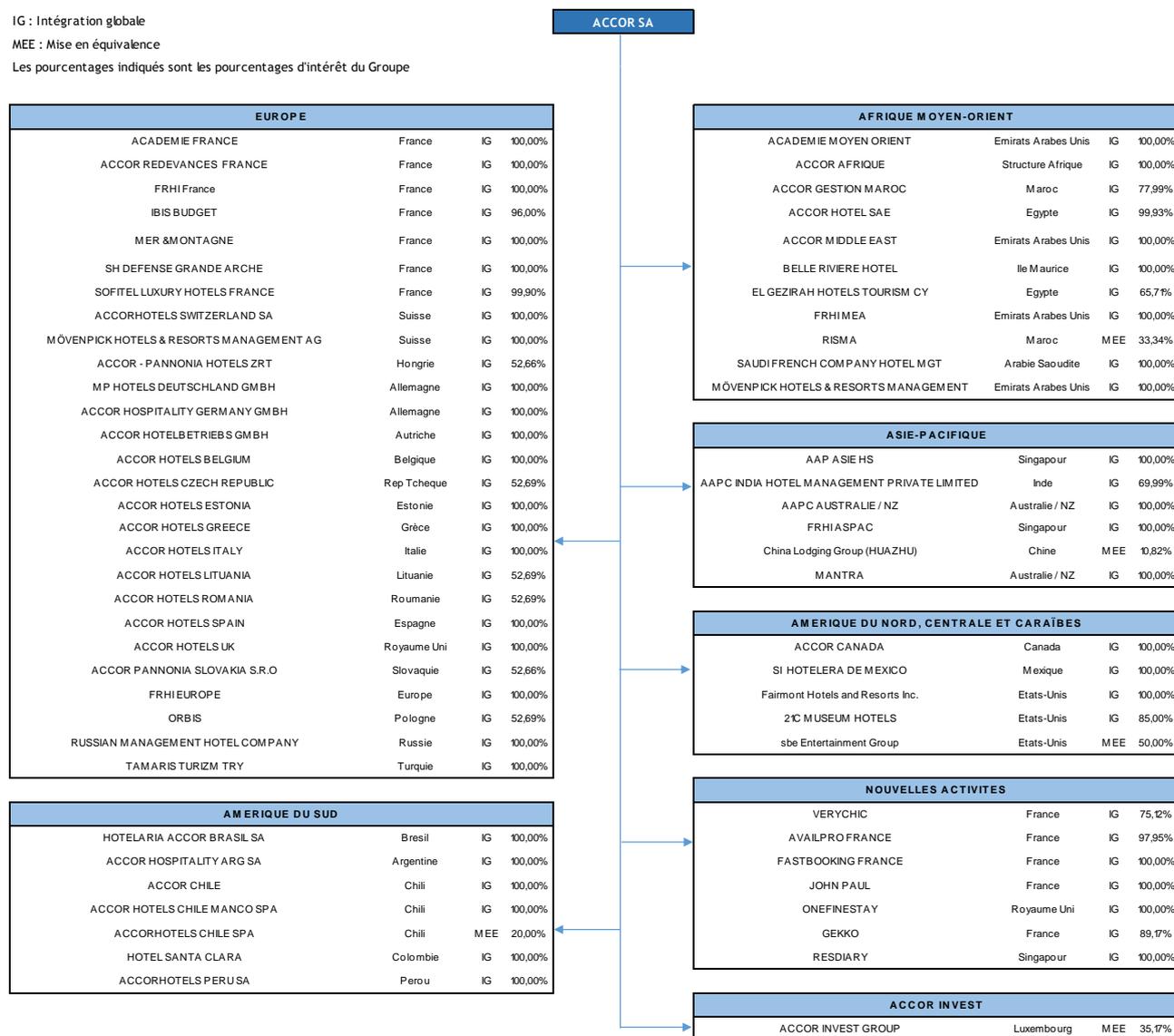
Les principales filiales et participations consolidées représentent 75 % du chiffre d'affaires et 75 % de l'excédent brut d'exploitation. Les autres entités représentent individuellement moins de 0,07 % de chacun des agrégats.

A la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait la capacité d'AccorHotels 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 normes IFRS 15 et IFRS 9

Cette note présente les effets de l'application des nouvelles normes IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* et IFRS 9 *Instruments financiers* sur les états financiers consolidés du Groupe.

15.1 Impacts sur les états financiers

L'application des nouvelles normes comptables a conduit le Groupe à retraiter les états financiers consolidés publiés en 2017. La norme IFRS 15 a été appliquée selon la méthode rétrospective complète. Ainsi, l'impact de 1^{ère} application est présenté dans les capitaux propres consolidés du Groupe au 1^{er} janvier 2017, avec retraitement des périodes comparatives. Les dispositions de la norme IFRS 9 sur le classement, l'évaluation et la dépréciation des instruments financiers ont été appliquées de manière rétrospective, sans retraitement des données comparatives. En conséquence, l'impact de 1^{ère} application est présenté dans les capitaux propres consolidés au 1^{er} janvier 2018.

15.1.1 Compte de résultat retraité

<i>(en millions d'euros)</i>	2017 Publié	Impact IFRS 15	2017 Retraité
Chiffre d'affaires	1 937	837	2 774
Charges d'exploitation	(1 311)	(840)	(2 151)
Excédent Brut d'Exploitation	626	(3)	622
Amortissements et provisions	(134)	8	(126)
Résultat d'Exploitation	492	5	497
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	28	-	28
Résultat d'Exploitation après résultats des mises en équivalence	520	5	525
Produits et charges non courants	(107)	8	(99)
Résultat opérationnel	413	13	425
Résultat financier	(54)	0	(53)
Impôts sur les résultats	51	(8)	43
Résultat net des activités poursuivies	411	5	416
Résultat net des activités non poursuivies	71	-	71
Résultat net de l'exercice	481	5	486

15.1.2 Bilan d'ouverture retraité

<i>(en millions d'euros)</i>	1 ^{er} Jan. 2017			31 Déc. 2017			1 ^{er} Jan 2018	
	publié	IFRS 15	retraité	publié	IFRS 15	retraité	IFRS 9	retraité
Immobilisations incorporelles	3 897	(78)	3 819	3 802	(146)	3 656	-	3 656
Immobilisations corporelles	562	-	562	662	-	662	-	662
Actifs financiers non courants	844	-	844	830	-	830	(3)	827
Actifs sur contrats	-	100	100	-	174	174	-	174
Actifs d'impôts différés et autres	242	24	266	136	16	152	4	156
Actifs non courants	5 545	46	5 591	5 430	43	5 474	1	5 474
Stocks et clients	634	(33)	602	705	(39)	666	-	666
Actifs financiers courants	1 226	-	1 226	1 116	(0)	1 116	0	1 117
Actifs courants	1 861	(33)	1 828	1 822	(39)	1 782	0	1 782
Actifs destinés à être cédés	4 457	-	4 457	4 824	-	4 824	-	4 824
Total Actifs	11 864	13	11 877	12 076	4	12 080	1	12 081
Capitaux propres	5 925	(47)	5 878	5 826	(43)	5 783	(13)	5 770
Dettes financières à long terme	2 176	-	2 175	2 768	-	2 768	14	2 781
Provisions non courantes	133	-	133	103	-	103	-	103
Passifs sur contrats non courants	-	22	22	-	22	22	-	22
Passifs d'impôts différés	599	-	599	416	-	416	-	416
Passifs non courants	2 907	22	2 929	3 287	22	3 309	14	3 322
Fournisseurs et autres passifs courants	971	(138)	833	1 087	(160)	928	-	928
Provisions courantes	151	-	151	106	-	106	-	106
Passifs sur contrats courants	-	176	176	-	185	185	-	185
Dettes financières à court terme, banques et dérivés passif	733	-	733	237	-	237	-	237
Passifs courants	1 855	38	1 893	1 431	25	1 456	-	1 456
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	1 177	-	1 177	1 532	-	1 532	-	1 532
Total Passifs	11 864	13	11 877	12 076	4	12 080	1	12 081

15.2 Application de la norme IFRS 15

15.2.1 Principaux impacts de première application

L'impact de l'application de la norme IFRS 15 sur les réserves consolidées du Groupe se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>		1er Janv. 2017	1er Janv. 2018
Réserves consolidées avant retraitement		1 981	1 930
Refacturation de coûts	(a)	-	-
Programme de fidélité	(b)	(43)	(47)
Droits d'entrée	(c)	(16)	(16)
Versements aux propriétaires	(d)	9	14
Autres retraitements		3	6
Réserves consolidées retraitées		1 934	1 887

(a) Refacturation des coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers

Dans le cadre de ses contrats de gestion, AccorHotels peut être amené à supporter des coûts d'exploitation de l'hôtel pour le compte des propriétaires, qui leur sont refacturés généralement sans marge. Cela couvre principalement les coûts des employés travaillant dans les hôtels, lorsque ces employés sont des salariés du Groupe AccorHotels, en raison de la réglementation locale ou de négociations spécifiques avec les propriétaires. Le Groupe considérait jusqu'à présent qu'il agissait en tant qu'agent pour le compte des propriétaires dans la mesure où il n'était pas exposé à la majorité des risques et avantages associés à ces prestations, au regard des critères énoncés par l'ancien référentiel. Les refacturations étaient donc présentées en réduction des coûts encourus ; seule la marge éventuelle (généralement nulle) était reconnue en chiffre d'affaires.

En application des principes d'IFRS 15, le Groupe considère qu'il contrôle ces prestations, qui ne sont pas distinctes de la performance globale fournie au titre des contrats de gestion, avant de les transférer au propriétaire et donc qu'il agit en tant que principal. Ainsi, la refacturation de ces coûts est désormais présentée sur la ligne Chiffre d'affaires du compte de résultat consolidé, venant mécaniquement augmenter les charges d'exploitation pour le même montant. Sur l'exercice 2017, ce changement a conduit le Groupe à reconnaître des revenus additionnels pour 895 millions d'euros. Ce reclassement est sans impact sur le résultat d'exploitation et le résultat net du Groupe.

(b) Programme de fidélité

L'analyse menée par le Groupe conduit à considérer qu'il a une obligation de performance unique à satisfaire au titre du programme de fidélité. Sa promesse consiste à gérer le programme pour le compte des hôtels du Groupe et assurer qu'un avantage pourra être fourni aux membres en échange des points attribués. En application des principes de la norme IFRS 15, cette obligation de performance est satisfaite lors de l'utilisation ou de l'expiration des points. En conséquence, les redevances facturées à ce titre sont désormais différées à hauteur du prix de vente spécifique et reconnues en chiffre d'affaires au rythme de l'utilisation ou de l'expiration des points. Ce changement de méthode s'est traduit par une augmentation de 59 millions d'euros de la dette de produit différé au 1^{er} janvier 2017, avec pour contrepartie un impact négatif sur les capitaux propres de 43 millions d'euros après effet d'impôt. La dette au titre du programme fidélité est désormais présentée dans la nouvelle rubrique « Passifs sur contrats », telle que définie par la norme.

Le Groupe considère qu'il agit en tant qu'agent pour le compte des propriétaires dans la mesure où il ne contrôle pas les services fournis aux membres en échange des points, qui peuvent être réalisés par des tiers. Ainsi, le revenu associé au programme de fidélité est désormais présenté net du coût de remboursement de la chambre. Sur l'exercice 2017, l'application d'IFRS 15 a conduit à une réduction du chiffre d'affaires consolidé de 56 millions d'euros. L'impact sur le résultat d'exploitation, correspondant à la modification du rythme de reconnaissance du revenu, est non significatif.

(c) Droits d'entrée facturés (ou « Entrance fees »)

Lors de la signature d'un contrat, AccorHotels facture parfois des droits d'entrée aux propriétaires leur permettant d'accéder au réseau du Groupe. Sous l'ancien référentiel, ces paiements initiaux non remboursables étaient reconnus en chiffre d'affaires au moment de la facturation. Sous IFRS 15, ces paiements ne transfèrent pas de service additionnel au client distinct de la promesse de fournir les services au titre du contrat principal. Ils sont donc analysés comme un paiement d'avance de services futurs devant être linéarisé sur la durée des contrats. Ce changement a conduit à ajuster négativement les réserves consolidées pour 16 millions d'euros au 1^{er} janvier 2017 (après effet d'impôt), et à reconnaître un produit différé de 22 millions d'euros à ce titre, présenté dans la rubrique « Passifs sur contrats ». Sur la période présentée, il n'a pas eu d'impact significatif sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation du Groupe.

(d) Versements aux propriétaires

Dans le cadre de son activité, le Groupe peut être amené à effectuer des versements aux propriétaires d'hôtels, soit initialement pour sécuriser l'obtention d'un contrat (« Key money »), soit au cours de l'exécution du contrat en fonction de la performance réalisée. Sous l'ancien référentiel, les Key moneys étaient qualifiés d'actifs incorporels et amortis sur la durée des contrats auxquels ils se rattachent. Les versements liés à la performance étaient directement constatés en charges, dès lors qu'ils étaient acquis par le client.

Sous IFRS 15, ces versements sont analysés comme des contreparties payables au client et traités comme des réductions de revenu à étaler sur la durée du contrat, à l'exception des prêts accordés aux propriétaires dans des conditions habituelles. Les montants dépendant de la survenance d'événements futurs incertains sont estimés et reconnus à hauteur du montant minimum hautement probable.

Ce changement de méthode a conduit à ajuster favorablement les réserves consolidées du Groupe à hauteur de 9 millions d'euros au 1^{er} janvier 2017. Il n'a pas eu d'impact significatif sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation du Groupe de la période présentée. La différence entre le droit à rabais et les réductions de chiffre d'affaires comptabilisées entraîne la constatation « d'Actifs sur contrats », au sens de la nouvelle norme, pour un montant de 100 millions d'euros dans le bilan consolidé retraité au 1^{er} janvier 2017. Ce montant comprend principalement le reclassement des Key moneys auparavant présentés en actifs incorporels.

15.3 Application de la norme IFRS 9

15.3.1 Principaux impacts de première application

Phase 1 - Classification et évaluation des instruments financiers

Instruments financiers auparavant classés en Actifs financiers disponibles à la vente

Le Groupe a revu les caractéristiques et les modalités de gestion des actifs financiers qu'il détient afin de les classer selon les catégories appropriées d'IFRS 9. Sur cette base, le principal impact résulte de la disparition de la catégorie « Actifs financiers disponibles à la vente ». Sous IAS 39, ces actifs étaient évalués à la juste valeur, avec comptabilisation des variations de juste valeur en autres éléments du résultat global jusqu'à leur cession, où les variations accumulées étaient transférées en résultat. La comptabilisation des actifs financiers impactés est modifiée comme suit :

- Titres de participation non consolidés : le Groupe a choisi de comptabiliser ces actifs financiers à la juste valeur par autres éléments du résultat global, sans recyclage possible au compte de résultat, conformément à l'option permise par IFRS 9. Ils s'inscrivent dans une stratégie d'investissement à long terme, et n'ont pas vocation être cédés à court ou moyen terme. Ces actifs financiers ne font plus l'objet de dépréciation au compte de résultat.
- Parts de SICAV et de fonds communs de placement : ces titres ne peuvent pas bénéficier de l'option pour un classement en juste valeur par autres éléments du résultat global ; ils sont donc désormais comptabilisés en juste valeur par résultat, conformément aux dispositions de la nouvelle norme.

L'application de cette phase est sans impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

Traitement des restructurations de dettes

Compte tenu des dispositions de la nouvelle norme et des clarifications apportées à l'automne 2017 par le Comité d'interprétation des IFRS sur le traitement des modifications de dette jugées non décomptabilisantes, le Groupe a retraité rétrospectivement l'opération d'échange de dettes (« Liability management ») réalisée en 2015, qui avait été traitée comme une modification de dette, en application des principes de la norme IAS 39. La dette avait été maintenue au bilan avec ajustement du taux d'intérêt effectif et étalement du différentiel de flux sur la maturité résiduelle de la dette.

Sous IFRS 9, ce différentiel est désormais réputé constaté immédiatement en résultat à la date de modification. Compte tenu du coût net de restructuration généré, le retraitement de cette opération a conduit à augmenter la dette du Groupe d'un montant de 14 millions d'euros au 1^{er} janvier 2018, en contrepartie d'une réduction des capitaux propres de 10 millions d'euros après effet d'impôt. Ce retraitement permet mécaniquement de générer une économie de charges d'intérêts de l'ordre de 2 millions d'euros par an jusqu'en 2023.

Phase 2 - Dépréciation des actifs financiers

La norme IFRS 9 introduit un nouveau modèle de provisionnement consistant à reconnaître les provisions sur les actifs financiers sur la base des pertes de crédit attendues. Le Groupe a mené une évaluation du risque de recouvrabilité de ses principaux actifs financiers (créances clients et prêts) sur l'ensemble de son périmètre géographique, en tenant compte du risque pays et de la probabilité de défaut de la contrepartie. A l'issue de cette analyse qui tient compte de la nature des activités du Groupe et de ses clients, le Groupe a conclu que l'application de ce nouveau modèle était sans impact significatif sur les comptes consolidés à la date de transition.

Phase 3 : couverture

Les nouvelles dispositions de la norme ne remettent pas en cause l'éligibilité des relations de couverture existantes au 1^{er} janvier 2018 et sont sans incidence sur les comptes consolidés clos au 31 Décembre 2018.