

# 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	2019	2020
<b>Chiffre d'affaires</b>	4	4 049	1 621
Charges d'exploitation	4	(3 224)	(2 012)
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	4	825	(391)
Amortissements et provisions		(328)	(274)
<b>Résultat d'Exploitation</b>		497	(665)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	6	3	(578)
<b>Résultat d'Exploitation après résultats des mises en équivalence</b>		501	(1 243)
Produits et charges non courants	7	177	(958)
<b>Résultat opérationnel</b>		678	(2 201)
Résultat financier	11	(75)	(108)
Impôts sur les résultats	12	(138)	62
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		465	(2 247)
Résultat net des activités non poursuivies	3	20	257
<b>Résultat net de l'exercice</b>		485	(1 990)
<b>• Dont part du Groupe</b>		464	(1 988)
Liée aux activités poursuivies		447	(2 244)
Liée aux activités non poursuivies		17	257
<b>• Dont part des Intérêts minoritaires</b>		21	(2)
Liée aux activités poursuivies		18	(2)
Liée aux activités non poursuivies		3	0
<b>Résultat de base par action (en euros)</b>			
Résultat net des activités poursuivies - par action		1,49	(8,69)
Résultat net des activités non poursuivies - par action		0,06	0,98
<b>Résultat net - Part du Groupe par action</b>		1,55	(7,71)
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>			
Résultat net dilué des activités poursuivies - par action		1,49	(8,69)
Résultat net dilué des activités non poursuivies - par action		0,06	0,98
<b>Résultat net dilué - Part du Groupe par action</b>	13	1,55	(7,71)

## Etat du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2019	2020
<b>Résultat net de l'exercice</b>		<b>485</b>	<b>(1 990)</b>
Ecarts de conversion	13	153	(310)
Partie efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture	13	1	(28)
Ecarts de conversion relatifs aux activités non poursuivies	13	1	(10)
<b>Eléments recyclables ultérieurement en résultat</b>		<b>155</b>	<b>(348)</b>
Variation de la juste valeur des titres non consolidés	13	4	(27)
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	13	(20)	3
Gains et pertes actuariels relatifs aux activités non poursuivies	13	(0)	0
<b>Eléments non recyclables en résultat</b>		<b>(16)</b>	<b>(24)</b>
<b>Eléments du résultat global après impôt</b>		<b>139</b>	<b>(372)</b>
<b>Résultat global de l'exercice</b>		<b>624</b>	<b>(2 362)</b>
• Dont part du Groupe		607	(2 357)
• Dont part des Intérêts minoritaires		17	(5)

## Etat de la situation financière

### Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2019 (*)	Déc. 2020
<b>Ecart d'acquisition</b>	8	1 947	1 879
<b>Immobilisations incorporelles</b>	8	3 130	2 668
<b>Immobilisations corporelles</b>	8	632	242
<b>Droits d'utilisation</b>	9	531	377
Titres mis en équivalence	6	1 841	1 166
Actifs financiers non courants	11	383	170
<b>Immobilisations financières</b>		2 224	1 335
Actifs d'impôts différés	12	218	157
Actifs sur contrats	4	216	201
Autres actifs non courants		4	3
<b>Actifs non courants</b>		8 903	6 862
Stocks	4	20	21
Clients	4	649	534
Autres actifs courants	4	264	222
Actifs financiers courants	11	61	38
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11	2 279	2 474
<b>Actifs courants</b>		3 274	3 289
Actifs destinés à être cédés	3	1 761	395
<b>TOTAL ACTIF</b>		13 937	10 546

(\*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de Rixos acquis en 2019 (voir Note 8.1)

## Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2019 (*)	Déc. 2020
Capital	13	813	784
Primes et réserves	13	4 419	4 296
Résultat de l'exercice		464	(1 988)
<b>Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires</b>		<b>5 695</b>	<b>3 092</b>
Titres subordonnés à durée indéterminée	13	1 127	1 000
<b>Capitaux propres part Groupe</b>		<b>6 822</b>	<b>4 092</b>
Intérêts minoritaires	13	153	66
<b>Capitaux propres</b>	13	<b>6 975</b>	<b>4 158</b>
Dettes financières à long terme	11	2 840	2 473
Dettes de loyers long-terme	9	461	314
Passifs d'impôts différés	12	621	513
Provisions non courantes	10	89	132
Passifs sur contrats non courants	4	26	23
<b>Passifs non courants</b>		<b>4 037</b>	<b>3 456</b>
Fournisseurs	4	441	327
Autres passifs courants	4	703	579
Provisions courantes	10	316	423
Passifs sur contrats courants	4	228	205
Dettes financières à court terme	11	306	969
Dettes de loyers court terme	9	87	102
<b>Passifs courants</b>		<b>2 080</b>	<b>2 606</b>
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	3	845	326
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>13 937</b>	<b>10 546</b>

(\*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de Rixos acquis en 2019 (voir Note 8.1)

## Tableau des flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2019	2020
+ Excédent brut d'exploitation	4	825	(391)
+ Coût de l'endettement financier net	11	(73)	(66)
+ Impôts sur les sociétés payés		(122)	16
- Charges et produits non décaissés dans l'excédent brut d'exploitation		19	152
- Annulation des provisions financières et impôts non récurrents		(0)	(0)
+ Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		86	8
+ Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante des activités non poursuivies	3	47	12
<b>= Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante</b>		<b>782</b>	<b>(269)</b>
+ Diminution (Augmentation) du besoin en fonds de roulement courant	4	(32)	(270)
+ Diminution (Augmentation) du besoin en fonds de roulement courant des activités non poursuivies	3	31	(24)
+ Diminution (Augmentation) des actifs et passifs sur contrats	4	(12)	(35)
<b>= Flux de trésorerie des activités opérationnelles (avant éléments non courants)</b>		<b>769</b>	<b>(598)</b>
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris impôts associés)		(126)	135
+ Eléments non courants des activités non poursuivies	3	(3)	(1)
<b>= Flux de trésorerie des activités opérationnelles (A)</b>		<b>641</b>	<b>(463)</b>
- Décaissements liés à des investissements sur actifs existants	8	(119)	(58)
- Décaissements liés à des investissements de développement	8	(200)	(117)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		678	1 067
+ Flux de trésorerie liés aux investissements / désinvestissements des activités non poursuivies	3	(28)	(7)
<b>= Flux de trésorerie liés aux flux d'investissement (B)</b>		<b>330</b>	<b>885</b>
+ Emission de titres subordonnés à durée indéterminée	13	986	-
- Remboursement de titres subordonnés à durée indéterminée	13	(796)	(127)
+ Augmentation (Réduction) de droits donnant accès au capital		21	61
- Dividendes payés		(294)	(2)
- Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée	13	(42)	(34)
- Remboursement de la dette long terme		(355)	(255)
+ Nouveaux emprunts long terme		546	442
<b>= Augmentation (Diminution) de la dette long terme</b>		<b>65</b>	<b>85</b>
+ Programme de rachat d'actions propres		(489)	(300)
+ Rachat des minoritaires d'Orbis	3	(339)	-
+ Variation des dettes financières court terme		(215)	69
+ Variation de la dette de loyers		(136)	(83)
+ Flux de trésorerie des activités de financement des activités non poursuivies	3	(11)	1
<b>= Flux de trésorerie des activités de financement (C)</b>		<b>(1 123)</b>	<b>(229)</b>
+ Différence de conversion (D)		13	(34)
+ Différence de conversion des activités non poursuivies (D)	3	2	(30)
<b>= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)</b>		<b>(136)</b>	<b>129</b>
- Trésorerie d'ouverture		2 837	2 236
- Retraitements de juste valeur sur trésorerie		3	(2)
- Reclassement de la trésorerie de clôture des activités non poursuivies		(462)	-
- Reclassement de la trésorerie de clôture des groupes d'actifs destinés à être cédés		(6)	1
- Variation de trésorerie des activités non poursuivies			54
+ Trésorerie de clôture		2 236	2 419
<b>= Variation de trésorerie</b>		<b>(136)</b>	<b>129</b>

## 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>								
<b>Solde au 31 décembre 2018</b>	282 607 800	848	2 378	(321)	3 423	6 328	115	6 443
Retraitements IFRIC 23	-	-	-	-	(38)	(38)	-	(38)
<b>Solde au 1er janvier 2019 retraité</b>	282 607 800	848	2 378	(321)	3 385	6 290	115	6 405
Augmentation de capital	(11 675 450)	(35)	(435)	-	491	21	0	21
Dividendes distribués	-	-	-	-	(283)	(283)	(12)	(294)
Paiements fondés en action	-	-	-	-	29	29	-	29
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	148	148	-	148
Variations de périmètre (*)	-	-	-	-	14	14	33	46
Autres variations	-	-	-	-	(4)	(4)	0	(4)
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	(11 675 450)	(35)	(435)	-	395	(75)	21	(54)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	464	464	21	485
Autres éléments du résultat global	-	-	-	158	(15)	143	(4)	139
<b>Résultat global</b>	-	-	-	158	449	607	17	624
<b>Solde au 31 décembre 2019</b>	270 932 350	813	1 943	(163)	4 229	6 822	153	6 975
<b>Solde au 1er janvier 2020</b>	270 932 350	813	1 943	(163)	4 229	6 822	153	6 975
Augmentation de capital	(9 549 622)	(29)	(268)	-	(2)	(299)	(0)	(299)
Dividendes distribués	-	-	-	-	0	0	(2)	(2)
Paiements fondés en action	-	-	-	-	32	32	-	32
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(160)	(160)	-	(160)
Composante capitaux propres OCEANE (**)	-	-	-	-	44	44	-	44
Variations de périmètre	-	-	-	-	11	11	(80)	(69)
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	(9 549 622)	(29)	(268)	-	(76)	(373)	(82)	(455)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	(1 988)	(1 988)	(2)	(1 990)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(318)	(52)	(369)	(2)	(372)
<b>Résultat global</b>	-	-	-	(318)	(2 039)	(2 357)	(5)	(2 362)
<b>Solde au 31 décembre 2020</b>	261 382 728	784	1 675	(480)	2 113	4 092	66	4 158

(\*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de Rixos acquis en 2019 (voir Note 8.1)

(\*\*) L'OCEANE est un instrument hybride composé d'une partie dette et d'une partie capitaux propres (voir Note 11.2.1)

## Notes annexes aux comptes consolidés

Note 1. Base de préparation .....	9
Note 2. Faits marquants de la période.....	11
Note 3. Structure du groupe .....	14
Note 4. Données opérationnelles courantes .....	21
Note 5. Charges et avantages au personnel.....	29
Note 6. Participations mises en équivalence .....	37
Note 7. Données opérationnelles non courantes.....	40
Note 8. Immobilisations incorporelles et corporelles .....	41
Note 9. Contrats de location .....	50
Note 10. Provisions .....	53
Note 11. Financement et instruments financiers .....	54
Note 12. Impôts sur les bénéfices.....	67
Note 13. Capitaux propres et résultat par action.....	70
Note 14. Eléments non comptabilisés .....	75
Note 15. Autres informations .....	78

## Note 1. Base de préparation

Les comptes consolidés du groupe Accor pour l'exercice clos au 31 décembre 2020 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 23 février 2021. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2021.

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 2020. L'ensemble de ces textes est consultable sur le site internet de la Commission Européenne (\*).

#### Nouveaux textes appliqués

Au 31 décembre 2020, le Groupe a appliqué les mêmes méthodes comptables et règles d'évaluation que pour les comptes consolidés de l'exercice 2019, à l'exception des évolutions normatives obligatoires au 1<sup>er</sup> janvier 2020 et, le cas échéant, des textes non obligatoires appliqués par anticipation à cette date.

L'application des amendements de normes suivants n'a pas eu d'effet significatif sur les comptes consolidés du Groupe :

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

Par ailleurs, le Groupe a appliqué par anticipation l'amendement à IFRS 16 *Allègements de loyers liés au Covid-19* publié par l'IASB le 28 mai 2020 et approuvé par l'Union Européenne le 9 octobre 2020. Cet amendement est applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> juin 2020 de manière rétrospective, sans ajustement des périodes comparatives. Il permet aux preneurs de s'exonérer d'analyser si les allègements de loyers obtenus dans le contexte de la crise sanitaire Covid-19, tels que des réductions de loyers et franchises, constituent une modification de contrat au sens d'IFRS 16 *Contrats de location*. Le Groupe a appliqué cette exemption pratique à l'ensemble des avantages éligibles obtenus, dégageant ainsi un produit de 4 millions d'euros dans le compte de résultat de l'exercice 2020, présenté dans le poste de loyers variables.

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

Le Groupe n'a pas appliqué d'autres normes, amendements ou interprétations de normes applicables à compter d'un exercice ouvert postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2020, qu'ils soient ou non adoptés par l'Union Européenne.

(\*) <http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias/index.fr.htm>

## 1.2 Méthode de conversion des éléments en devises

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

### Etats financiers libellés en devises

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

- Les actifs et passifs sont convertis au taux de clôture de l'exercice ;
- Les postes du compte de résultat sont convertis au cours moyen de l'exercice, tant que celui-ci n'est pas remis en cause par des évolutions significatives des cours ;
- 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.

## 1.3 Recours à des estimations et au jugement

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

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

L'incertitude introduite par la crise sanitaire Covid-19 a rendu l'utilisation de ces estimations plus structurante pour la préparation des comptes consolidés clos le 31 décembre 2020. Dans ce contexte, les éléments nécessitant des estimations présentant un caractère significatif ou un degré de jugement important sont principalement :

- Les durées d'utilité des actifs corporels et incorporels,
- L'évaluation de la juste valeur des éléments du prix d'acquisition et des actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises,
- L'évaluation des valeurs recouvrables des écarts d'acquisition et autres actifs non courants,
- L'évaluation des valeurs recouvrables des participations mises en équivalence,
- L'estimation de la durée des contrats de location et l'évaluation de la dette de loyers,
- L'évaluation des contreparties variables issues des contrats conclus avec les propriétaires hôteliers,
- Les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite et les plans fondés en actions,
- L'évaluation des perspectives de profits futurs disponibles pour l'utilisation des impôts différés actifs,
- L'évaluation de la juste valeur des actifs financiers,
- L'évaluation des provisions.

## Note 2. Faits marquants de la période

### 2.1 Impacts de la crise sanitaire Covid-19

La propagation du virus Covid-19 à l'échelle mondiale ainsi que les mesures prises par les gouvernements pour freiner son expansion (notamment l'interdiction de voyager, les fermetures de frontières et les mesures de confinement) ont brutalement affecté l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie au cours de l'année 2020. Les activités du Groupe ont été lourdement impactées avec la fermeture d'environ 60% du parc d'hôtels sous enseigne Accor sur les mois d'avril et mai. Malgré un rebond de l'activité au cours de la saison estivale, le reflux de la clientèle loisirs depuis la fin du mois d'août combiné à la mise en œuvre de nouvelles restrictions de déplacements liées à la seconde vague de la pandémie, notamment en Europe, a freiné la reprise au cours du deuxième semestre 2020. Au 31 décembre 2020, la part des hôtels fermés représente 18% du parc du Groupe, principalement en Europe. En moyenne, sur l'exercice 2020, la part des hôtels fermés était de 24%.

Sur l'exercice 2020, le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 1 621 millions d'euros, en recul de 60% par rapport au chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2019 d'un montant de 4 049 millions d'euros (voir Note 4.1.1).

#### Gestion de la liquidité et continuité d'exploitation

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

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

Afin d'optimiser sa structure financière, Accor a procédé à l'émission d'obligations convertibles et/ou échangeables en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE), le 7 décembre 2020, pour un montant de 500 millions d'euros (voir Note 11.2.1). Ce nouveau financement a permis le remboursement de la dette obligataire de 550 millions d'euros arrivant à échéance en février 2021 (voir Note 14.3 sur les événements post-clôture).

Accor dispose d'une structure financière stable, avec une position nette de trésorerie et équivalents de trésorerie de 2 445 millions d'euros au 31 décembre 2020. En tenant compte des échéances de dettes financières prévues, et dans l'hypothèse d'une consommation de trésorerie d'exploitation équivalente à celle de l'exercice 2020, la position nette de trésorerie et équivalents de trésorerie du Groupe est largement suffisante pour couvrir au moins douze mois d'exploitation, et ainsi faire face à une éventuelle prolongation de la crise.

Le Groupe dispose également de lignes de crédit bancaires non tirées pour un montant de 1 760 millions d'euros, après avoir renégocié en mai une nouvelle ligne de crédit renouvelable de 560 millions d'euros avec un consortium bancaire. Cette nouvelle ligne de crédit ne comporte pas de covenant. Le Groupe a, en outre, obtenu une suspension d'application de covenant jusqu'en juin 2021 pour la ligne de crédit existante d'un montant de 1 200 millions d'euros. De nouvelles discussions ont été engagées avec les banques conduisant, le 8 février 2021, à étendre cette suspension d'application de covenant jusqu'en juin 2022 (voir Note 14.3 sur les événements post-clôture).

Sur la base de ces éléments, et bien que des incertitudes demeurent quant aux impacts de l'évolution future de la crise sanitaire sur l'activité du Groupe, à la date d'arrêté des comptes consolidés au 31 décembre 2020, le Groupe a conclu qu'il n'existait pas d'incertitude significative susceptible de remettre en cause le principe de continuité d'exploitation pour, au moins, les douze mois à venir.

## Tests de dépréciation des actifs non financiers

La crise sanitaire Covid-19 a conduit à une dégradation très significative de l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie sur l'ensemble des régions dans lesquelles Accor opère son activité. Par conséquent, le Groupe a conclu qu'il existait des indices de perte de valeur au 31 décembre 2020 et a réalisé des tests de dépréciation afin d'examiner la valeur recouvrable de l'ensemble de ses actifs non courants.

Sur cette base, le Groupe a reconnu des pertes de valeur pour un montant de 764 millions d'euros, présentées en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé de l'exercice, portant principalement sur :

- Les marques (263 millions d'euros),
- Les contrats de gestion hôtelière (189 millions d'euros),
- Les écarts d'acquisition (182 millions d'euros, dont 101 millions d'euros sur l'activité de distribution de chambres et de gestion des parties communes exercée en Australie, 19 millions d'euros sur un actif hôtelier en Egypte, 47 millions d'euros sur l'activité de services de réservation hôtelière et 13 millions sur l'activité de services de conciergerie),
- Les immobilisations corporelles (33 millions d'euros sur des actifs hôteliers),
- Et des participations mises en équivalence (96 millions d'euros).

Les modalités de réalisation des tests de dépréciation sont détaillées en Note 8.3.

## Valorisation des actifs financiers

Le Groupe a tenu compte des impacts de la crise sanitaire Covid-19 dans son appréciation des pertes de crédit attendues sur ses actifs financiers valorisés au coût amorti, principalement les créances clients et les prêts. Les analyses menées ont conduit à constater une provision pour dépréciation des créances clients pour un montant de 104 millions d'euros, présentée en charges d'exploitation courantes (voir Note 4.4.1), et une provision pour dépréciation du prêt accordé à l'entité sbe, préalablement à sa prise de contrôle, pour 266 millions d'euros, présentée en produits et charges non courants (voir Note 11.2.3).

## Impôts différés actifs

Le Groupe a évalué le caractère recouvrable de ses impôts différés actifs à la lumière de la situation actuelle, sur la base de projections à 5 ans des résultats fiscaux attendus, établies en cohérence avec les hypothèses opérationnelles retenues dans le plan d'affaires du Groupe. Sur cette base, une dépréciation d'un montant de 66 millions d'euros a été comptabilisée sur l'exercice concernant les Etats-Unis et l'Allemagne (voir Note 12).

## Projet de transformation et plan de restructuration

Dans un marché en profonde mutation, particulièrement concurrentiel depuis plusieurs années, et faisant face à une crise sanitaire d'une ampleur sans précédent, Accor a lancé un projet de transformation afin d'achever sa transition vers un modèle « asset-light ». Il s'agit de la dernière étape de la stratégie à long terme du Groupe visant à adapter son modèle organisationnel et opérationnel à son modèle d'affaires, recentré sur le métier d'opérateur hôtelier. Ce projet implique des changements organisationnels structurants, une rationalisation des solutions informatiques, une baisse des dépenses administratives ainsi que la suppression d'environ 1 000 postes à l'échelle du Groupe.

Dans ce contexte, Accor a initié des plans pour adapter ses effectifs dans plusieurs pays. A ce titre, le Groupe a comptabilisé une charge de restructuration de 168 millions d'euros, présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé de l'exercice 2020, essentiellement constituée de coûts de départs, dont 35 millions d'euros de coûts encourus sur l'exercice.

## Autres coûts non récurrents

Le 2 avril 2020, Accor a annoncé sa décision de contribuer aux initiatives mondiales de solidarité pour faire face à la crise sanitaire avec le lancement de « All Heartist ». Cette initiative a pour but de venir en aide aux employés et collaborateurs du réseau du Groupe en prenant en charge leurs frais médicaux liés au Covid-19 et, au cas par cas, aux collaborateurs et partenaires individuels en grande difficulté financière. Le Groupe a alloué une enveloppe maximale de 70 millions d'euros, correspondant à 25% du montant du dividende prévu au titre de l'exercice 2019 dont le versement a été annulé. Sur l'exercice 2020, la charge constatée à ce titre s'élève à 18 millions d'euros, présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé (voir Note 7). Le Groupe considère que cette initiative, qui résulte d'une situation extraordinaire, n'est pas liée à son exploitation opérationnelle courante.

## 2.2 Autres faits marquants

Les autres faits marquants de l'exercice sont :

- La cession des actifs hôteliers d'Orbis et Mövenpick en mars 2020 (voir Note 3.1.3)
- L'exécution du programme de rachat d'actions initié en janvier 2020 pour un montant de 300 millions d'euros en mars 2020 (voir Note 13.1.5)
- Le remboursement du solde de 127 millions de l'émission obligataire hybride perpétuelle de 900 millions d'euros émise en juin 2014 (voir Note 13.1.4)
- La prise de contrôle de la société sbe, précédemment comptabilisée par mise en équivalence, en novembre 2020 (voir Note 3.1.1)
- Un remboursement de 307 millions d'euros reçu au titre du précompte acquitté sur la période 2002-2004, en juillet 2020 (voir Note 14.2)

## Note 3. Structure du Groupe

### 3.1 Evolution du périmètre de consolidation

La liste des principales sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe au 31 décembre 2020 figure en Note 15.3.

#### Principes comptables

##### 1. Principes de consolidation

###### Intégration globale des filiales

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

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

###### Mise en équivalence des entreprises associées et co-entreprises

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

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

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

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

###### Autres participations

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

## 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'acquise, y compris tout ajustement de prix. Un écart d'acquisition est reconnu dans l'état de la situation financière au titre de la différence entre :

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

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

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

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

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

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

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

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

## 3. Cessions avec perte de contrôle

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

### 3.1.1 Acquisitions de l'exercice

Le 24 novembre 2020, Accor a pris le contrôle de 100% de l'activité de gestion hôtelière de sbe, suite à une réorganisation de la société. sbe exploite un portefeuille de 22 hôtels sous plusieurs enseignes, dont SLS, Mondrian et The House of Originals. Cette prise de contrôle permet à Accor de renforcer sa présence dans l'hôtellerie de luxe Lifestyle en forte croissance, en particulier sur le marché américain.

Cette transaction est qualifiée de regroupement d'entreprise au sens d'IFRS 3 *Regroupements d'entreprises* et est comptabilisée selon la méthode de l'acquisition. Le prix d'acquisition s'élève à 45 millions de dollars (soit 38 millions d'euros). Il comprend un paiement en numéraire de 15 millions de dollars et la revalorisation à la juste valeur des titres précédemment comptabilisés par mise en équivalence remis en échange lors de la prise de contrôle. Cette revalorisation a conduit à constater un produit de 30 millions de dollars (26 millions d'euros) présenté en produits et charges non courants dans le compte de résultat de l'exercice 2020.

Par ailleurs, Accor a déboursé un montant de 303 millions de dollars afin de procéder à la restructuration de la dette de sbe. Cette sortie de trésorerie est analysée comme une transaction distincte du regroupement d'entreprise.

Ces opérations ont entraîné un décaissement total (net de la trésorerie acquise) de 313 millions de dollars (soit 275 millions d'euros) dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe.

L'écart d'acquisition provisoire ressort à 233 millions de dollars (196 millions d'euros), sur la base d'une situation nette acquise négative de 187 millions de dollars (158 millions d'euros) y compris la dette restructurée pour 288 millions de dollars (243 millions d'euros). L'affectation du prix d'acquisition sera finalisée dans un délai de 12 mois à compter de la date de prise de contrôle.

La contribution de sbe depuis la prise de contrôle au chiffre d'affaires et au résultat net consolidé du Groupe de l'exercice 2020 est non significative.

### 3.1.2 Participations mises en équivalence

Le 21 janvier 2020, Accor a acquis une participation complémentaire dans la société ayant développé la résidence Fairmont Ghirardelli Square à San Francisco, portant sa participation à 80% du capital et des droits de vote. Cette transaction est sans incidence sur la méthode de comptabilisation, compte tenu des modalités de gouvernance mises en place.

Le 10 mars 2020, Accor a acquis une participation complémentaire de 20,1% dans la société Mama Shelter, portant sa participation à 70% du capital et des droits de vote. L'analyse approfondie des modalités de gouvernance réalisée sur le second semestre a conduit le Groupe à conclure que les éléments constitutifs du contrôle, énoncés par la norme IFRS 10 *Etats financiers consolidés*, n'étaient pas remplis. La participation dans Mama Shelter est ainsi maintenue en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2020.

Le 31 décembre 2020, le fonds d'investissement Kasada, comptabilisé par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe, a effectué un premier investissement en achetant un portefeuille de 8 hôtels situés au Sénégal, en Côte d'Ivoire et au Cameroun auprès d'AccorInvest. Cet investissement a été financé par les actionnaires à hauteur de leur détention en capital (soit 70% pour Katara Hospitality et 30% pour Accor) et par un financement bancaire. Kasada devient ainsi un des principaux propriétaires d'hôtels en Afrique de l'Ouest.

Le coût total de ces trois investissements s'élève à 64 millions d'euros.

### 3.1.3 Cessions de l'exercice

#### Cession de l'activité Actifs Hôteliers d'Orbis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La contribution d'Orbis au résultat net et aux flux de trésorerie consolidés du Groupe jusqu'à la date de perte de contrôle se détaille comme suit.

### Compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2020
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>338</b>	<b>49</b>
Charges d'exploitation	(234)	(45)
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>103</b>	<b>4</b>
Loyers immobiliers	(3)	(0)
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>101</b>	<b>4</b>
Amortissements et provisions	(26)	0
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>74</b>	<b>4</b>
Produits et charges non courants	12	(2)
Résultat financier	(11)	(1)
Impôts sur les résultats	(54)	1
<b>Résultat net</b>	<b>20</b>	<b>3</b>

Les amortissements et dépréciations des actifs non courants ont été arrêtés en application des dispositions de la norme IFRS 5 *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

### Flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2020
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	76	(13)
Flux de trésorerie des activités d'investissement	(28)	(7)
Flux de trésorerie des activités de financement	(11)	1
Écarts de conversion	2	(30)
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>39</b>	<b>(49)</b>

### Cession des hôtels Mövenpick exploités en location

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

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

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

La plus-value de cession dégagée s'élève à 3 millions d'euros. Elle est présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé de l'exercice (voir Note 7).

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

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

#### Principes comptables

Lorsque le Groupe s'attend à recouvrer la valeur d'un actif, ou d'un groupe d'actifs, par sa vente plutôt que par son utilisation, il est présenté distinctement en « Actifs destinés à être cédés » dans l'état de la situation financière. Les passifs associés sont, 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 2020, les principaux actifs destinés à être cédés et passifs associés se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019		Déc. 2020	
	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Orbis	1 222	357	-	-
Mövenpick	470	459	-	-
John Paul	68	27	-	-
SCI Sequana	-	-	392	307
Autres	1	3	4	19
<b>Total</b>	<b>1 761</b>	<b>845</b>	<b>395</b>	<b>326</b>

Comme indiqué ci-avant, les actifs et passifs des activités Actifs Hôteliers d'Orbis et de Mövenpick ont été cédés sur l'exercice (voir détails en Note 3.1.3).

En revanche, les discussions engagées fin 2019 avec des investisseurs potentiels en vue de la cession du contrôle de John Paul n'ont pas abouti dans un contexte de fortes incertitudes. Au 31 décembre 2020, le Groupe considère que les critères de la norme IFRS 5 *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* ne sont plus remplis. En conséquence, à cette date, les actifs et passifs de la société ont été reclassés dans leur poste d'origine dans l'état de la situation financière. Ce reclassement est sans impact significatif sur leur valeur comptable.

Courant juin 2020, des discussions ont été engagées avec des investisseurs potentiels dans le but de céder les titres de l'entité SCI Sequana qui porte le siège social du Groupe à Issy-Les-Moulineaux et la dette associée, pour reprendre l'immeuble en location (opération de cession-bail). Au 30 juin 2020, les actifs et passifs de l'entité ont été classés en actifs destinés à être cédés, conformément aux dispositions de la norme IFRS 5. Ce classement repose sur l'hypothèse que la transaction envisagée se traduira par une perte de contrôle de l'actif. Les discussions avec les investisseurs potentiels se sont poursuivies sur le second semestre. Au 31 décembre 2020, la réalisation de l'opération de cession est considérée comme hautement probable. A cette date, la comparaison de la valeur comptable du groupe d'actifs avec sa juste valeur nette des frais de cession ne fait apparaître aucune perte de valeur.

## Note 4. Données opérationnelles courantes

### Note 4.1 Information sectorielle

#### Principes comptables

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

Le Groupe est organisé autour de trois pôles stratégiques.

#### HotelServices

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

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

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

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

#### Actifs Hôteliers & autres

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

#### Nouvelles activités

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

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

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

### Note 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>	2019	2020	Variation (%)	
			Réel	PCC (1)
HotelServices	2 894	1 142	(60,5)%	(59,8)%
• dont Management & Franchise	1 026	292	(71,6)%	(71,4)%
• dont Services aux propriétaires	1 867	850	(54,5)%	(53,4)%
Actifs Hôteliers & autres	1 077	398	(63,0)%	(45,8)%
Nouvelles activités	159	91	(43,2)%	(42,9)%
Holding/Eliminations	(81)	(9)	N / A	N / A
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 049</b>	<b>1 621</b>	<b>(60,0)%</b>	<b>(54,8)%</b>
HotelServices	741	(257)	(134,8)%	(132,8)%
• dont Management & Franchise	765	25	(96,8)%	(97,0)%
• dont Services aux propriétaires	(24)	(282)	N / A	N / A
Actifs Hôteliers & autres	216	3	(98,5)%	(77,5)%
Nouvelles Activités	(2)	(25)	N / A	N / A
Holding/Eliminations	(129)	(112)	N / A	N / A
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>825</b>	<b>(391)</b>	<b>(147,4)%</b>	<b>(140,2)%</b>

(1) PCC : A périmètre et change constants

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

Le chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 203 millions d'euros en 2020 contre 473 millions d'euros en 2019.

#### 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>	2019	2020	Variation (%)	
			Réel	PCC (1)
Europe	525	135	(74,4)%	(74,3)%
Afrique et Moyen-Orient	107	29	(72,9)%	(74,6)%
Asie Pacifique	214	76	(64,6)%	(63,8)%
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	132	37	(71,8)%	(72,0)%
Amérique du Sud	49	15	(69,1)%	(65,3)%
<b>Total</b>	<b>1 026</b>	<b>292</b>	<b>(71,6)%</b>	<b>(71,4)%</b>

(1) PCC : A périmètre et change constants

Le chiffre d'affaires de l'activité Management & Franchise comprend essentiellement les redevances de marques et redevances de gestion facturées aux propriétaires hôteliers. Sur l'exercice 2020, ces redevances incluent environ 15% de redevances de gestion variables assises sur la profitabilité de l'hôtel (« incentive fees »).

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2020	Variation (%)	
			Réel	PCC (1)
Europe	416	4	(99,0)%	(98,8)%
Afrique et Moyen-Orient	82	(1)	(101,7)%	(103,1)%
Asie Pacifique	152	22	(85,8)%	(85,5)%
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	92	4	(95,8)%	(93,5)%
Amérique du Sud	24	(4)	(115,5)%	(131,2)%
<b>Total</b>	<b>765</b>	<b>25</b>	<b>(96,8)%</b>	<b>(97,0)%</b>

(1) PCC : A périmètre et change constants

## 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 avec les propriétaires hôteliers. Il est qualifié de principal lorsqu'il contrôle le service promis avant de le fournir au client. Dans ce cas, le chiffre d'affaires et les charges supportées sont présentés en brut, sur des lignes séparées, au compte de résultat. Dans le cas contraire, le Groupe est qualifié d'agent ; et seule la rémunération nette perçue à ce titre est présentée en chiffre d'affaires.

### Redevances facturées aux hôtels sous contrat de gestion et hôtels franchisés

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

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

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

Le Groupe peut être amené à garantir aux propriétaires hôteliers une performance définie contractuellement, en général pendant les premières années d'exploitation. Ces contreparties variables, qui sont définitivement acquises à l'issue de la période sur laquelle elles s'appliquent, sont estimées suivant la méthode du montant le plus probable sur la base de l'information raisonnablement disponible. Elles sont, le cas échéant, plafonnées au montant minimum hautement probable. A la fin de chaque arrêté, le Groupe procède à une réévaluation de ces estimations et apprécie si une limitation doit s'appliquer.

### Programme de fidélité

Accor administre et gère le programme de fidélité pour le compte des hôtels du réseau. Le Groupe considère qu'il a une obligation de performance unique à remplir à ce titre, qui est satisfaite lorsque les points rewards et autres avantages octroyés 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>	2019	2020
Coûts des marchandises vendues	(107)	(49)
Charges de personnel	(1 056)	(714)
Charges de personnel refacturées aux propriétaires	(883)	(402)
Loyers immobiliers	(62)	(12)
Energie, entretien et maintenance	(70)	(41)
Taxes d'exploitation	(60)	(41)
Autres charges d'exploitation	(986)	(753)
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>(3 224)</b>	<b>(2 012)</b>

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

La charge de loyers immobiliers correspond à la part variable des loyers des actifs hôteliers exploités sous contrats de location contractuellement indexée sur leur performance, en forte baisse sur l'exercice 2020.

Les autres charges d'exploitation, principalement composées des coûts de marketing, des dépenses de publicité et de promotion, des coûts de distribution et des coûts informatiques, diminuent du fait des mesures de réduction de coûts (voir Note 2.1).

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

## 4.4 Besoin en Fonds de Roulement

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

(en millions d'euros)	Déc. 2019	Flux de trésorerie	Autres	Déc. 2020
Stocks	20	1	(1)	21
Clients	649	(17)	(98)	534
Autres actifs courants	264	(50)	7	222
<b>Actifs courants</b>	<b>933</b>	<b>(65)</b>	<b>(92)</b>	<b>776</b>
Fournisseurs	441	(186)	72	327
Autres passifs courants	703	(149)	26	579
<b>Passifs courants</b>	<b>1 144</b>	<b>(335)</b>	<b>98</b>	<b>907</b>
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>210</b>	<b>(270)</b>	<b>190</b>	<b>131</b>

### 4.4.1 Actifs courants

#### Principes comptables

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

Les créances clients s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019	Déc. 2020
Valeurs brutes	720	703
Provisions	(71)	(169)
<b>Créances clients</b>	<b>649</b>	<b>534</b>

Sur l'exercice 2020, le Groupe a constaté une dotation aux provisions pour dépréciation d'un montant de 104 millions d'euros, reflétant une augmentation des pertes de crédit attendues sur ses clients exploitants hôteliers, dans un contexte marqué par la crise sanitaire Covid-19.

La décomposition des autres actifs courants est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2019	Déc. 2020
TVA à récupérer	88	56
Créances d'impôts et taxes	12	11
Autres débiteurs	143	104
Charges constatées d'avance	28	61
<b>Valeur brute</b>	<b>271</b>	<b>232</b>
Provisions	(7)	(10)
<b>Valeur nette</b>	<b>264</b>	<b>222</b>

#### 4.4.2 Passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2019	Déc. 2020
TVA à payer	63	36
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	219	167
Dettes d'impôts et taxes	161	68
Autres créanciers	193	232
Produits constatés d'avance	66	76
<b>Autres passifs courants</b>	<b>703</b>	<b>579</b>

## 4.5 Actifs et passifs sur les contrats conclus avec des clients

### Principes comptables

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

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

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2019	Déc. 2020
Versements d'avance aux propriétaires	216	201
<b>Actifs sur contrats</b>	<b>216</b>	<b>201</b>
Redevances différées du programme de fidélité	228	205
Autres redevances aux propriétaires différées	26	23
<b>Passifs sur contrats</b>	<b>254</b>	<b>229</b>
<b>Actifs et passifs nets sur contrats</b>	<b>(38)</b>	<b>(27)</b>

## Note 5. Charges et avantages au personnel

### 5.1 Effectifs

Les effectifs du Groupe se décomposent comme suit :

	2019	2020
Effectif moyen	17 819	15 247

Il s'agit de la moyenne arithmétique des effectifs présents dans le Groupe à la fin de chaque trimestre de l'année civile. Les salariés refacturés aux propriétaires hôteliers, ainsi que les effectifs des sociétés mises en équivalence ne sont pas pris en compte. La baisse sur l'exercice s'explique notamment par la cession des hôtels Mövenpick exploités en location en mars 2020 (voir Note 3.1.3).

### 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>	2019	2020
Salaires et charges sociales	(1 028)	(682)
Salaires et charges sociales refacturées aux propriétaires	(883)	(402)
Paievements en actions	(28)	(32)
<b>Charges de personnel</b>	<b>(1 939)</b>	<b>(1 115)</b>

### 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

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2019	Déc. 2020
Régimes de retraite	72	71
Autres avantages long terme	4	3
<b>Provision au passif</b>	<b>75</b>	<b>74</b>
Excédent sur régimes de retraites	4	3
<b>Actif de retraites</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>Engagement net</b>	<b>71</b>	<b>70</b>
• dont provision nette pour retraites	68	68
• dont provision pour autres engagements	4	3

### 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 (34 % de l'obligation), au Royaume-Uni (28% de l'obligation) et au Canada (24% de l'obligation). Les droits aux pensions de retraite sont calculés en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe. Ils sont préfinancés auprès d'organismes extérieurs qui constituent des entités légales séparées. Les droits ne sont pas acquis et le versement se fait sous forme de rentes.
- **Indemnités de fin de carrière** en France : Il s'agit d'indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite.
- **Régime de retraite supplémentaire** en France : Il s'agit d'une rente viagère, avec possibilité de réversion, versée aux mandataires sociaux et aux cadres dirigeants ayant une rémunération annuelle supérieure à cinq fois le plafond annuel de la sécurité sociale (PASS), sous réserve d'achever leur carrière dans le Groupe.

### 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. 2020	Déc. 2019	Déc. 2020	Déc. 2019
France	0,3%	0,5%	3% - 4%	3% - 4%
Canada	2% - 2.5%	2.8% - 3.0%	2.8%	3,0%
Royaume-Uni	1.25%	1,9%	NA	NA
Belgique	0,3%	0,5%	2,8%	2,8%
Suisse	0,1%	0,1%	1,0%	1,0%
Etats-Unis	2,3%	2,3%	NA	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 2020, la répartition par pays des engagements de retraite est la suivante :

(en millions d'euros)	France	Canada	Royaume- Uni	Belgique	Suisse	Autres	Total
Valeur actuelle des engagements	73	52	59	17	4	10	215
Juste valeur des actifs de couverture	(34)	(37)	(63)	(9)	(3)	(3)	(149)
Plafond de l'excédent	-	1	-	-	-	(0)	1
<b>Engagement net</b>	<b>39</b>	<b>16</b>	<b>(3)</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>68</b>

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
<b>Au 1er janvier 2020</b>	<b>215</b>	<b>(151)</b>	<b>4</b>	<b>68</b>
Coût des services rendus	5	-	-	5
Charge nette d'intérêts	3	(3)	-	1
Autres éléments	(1)	0	-	(0)
<b>Charge en résultat</b>	<b>8</b>	<b>(2)</b>	<b>-</b>	<b>6</b>
Gains/(pertes) liés aux effets d'expérience	7	(10)	-	(3)
Gains/(pertes) liés aux modifications d'hypothèses démographiques	3	-	-	3
Variation du plafond de l'actif (hors intérêts financiers nets)	-	-	(2)	(2)
<b>Ecarts actuariels</b>	<b>10</b>	<b>(10)</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>
Versements	(11)	8	-	(2)
Ecarts de change et autres	(8)	6	(0)	(2)
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>215</b>	<b>(149)</b>	<b>1</b>	<b>68</b>

### 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 2020, la décomposition des actifs est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Canada	France	Royaume-Uni	Belgique	Autres	Total
Obligations	28	26	-	-	1	55
Actions	9	4	-	-	1	15
Contrats d'assurance	-	-	-	9	3	12
Immobilier	-	2	-	-	1	3
Liquidité	-	1	3	-	-	4
Autres	-	-	59	-	-	60
<b>Actifs de couverture</b>	<b>38</b>	<b>34</b>	<b>62</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>149</b>

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 2020, 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	(3)
Impact d'une baisse du taux d'actualisation de 0,5 pt	3

### 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>	2021	2022	Au-delà	Total
Prestations attendues	10	10	80	99

## 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 Accor à des conditions préférentielles, grâce à une augmentation de capital qui leur est réservée. L'avantage octroyé aux salariés correspond à la différence entre le prix de souscription des actions et le cours de l'action à cette date.

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

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

Si le plan ne spécifie pas de conditions d'acquisition, la charge est comptabilisée entièrement à la date d'attribution.

Les plans en vigueur au 31 décembre 2020 sont tous dénoués en actions.

L'effet de dilution des plans en cours d'acquisition est reflété dans le calcul du résultat dilué par action.

Sur l'exercice 2020, la charge constatée au titre des paiements en actions s'élève à 32 millions d'euros.

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2020
Plans attribués en 2016	1	-
Plans attribués en 2017	10	5
Plans attribués en 2018	8	6
Plans attribués en 2019	7	12
Plans attribués en 2020	-	8
<b>Plans d'actions sous conditions de performance</b>	<b>26</b>	<b>32</b>
<b>Plans d'actionnariat salarié</b>	<b>2</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>32</b>

### 5.4 1 Plans d'actions sous conditions de performance

Les mouvements intervenus sur l'exercice sont les suivants :

<i>En nombre de titres</i>	2019	2020
<b>Actions sous conditions de performance à l'ouverture</b>	<b>3 503 637</b>	<b>3 819 606</b>
Actions attribuées sur l'exercice	1 312 795	1 834 941
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(152 576)	(1 491 686)
Actions livrées sur l'exercice	(844 250)	(531 219)
<b>Actions sous conditions de performance à la clôture</b>	<b>3 819 606</b>	<b>3 631 642</b>

## Nouveaux plans

Le 28 mai 2020, le Groupe a octroyé à ses salariés et dirigeants 1 796 551 actions sous conditions de performance, avec une période d'acquisition de trois ans. A cette date, la juste valeur de l'action attribuée s'élève à 21,89 euros, sur la base d'un cours de l'action à 25,87 euros diminué de la valeur actualisée des dividendes non perçus sur la période d'acquisition des droits et de l'effet des conditions externes.

L'attribution définitive de ce plan est fonction de la présence des bénéficiaires jusqu'à l'issue de la période d'acquisition et de la réalisation des critères de performance suivants, appréciés sur les exercices 2020 à 2023 :

- Conditions internes (pondération de 70%) : Pour 2020, atteinte des économies de coûts par rapport au budget et, pour 2021 et 2022, taux de marge sur EBITDA par rapport au budget et niveau d'atteinte du Free Cash-Flows Groupe, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement par rapport au budget,
- Condition externe (pondération de 30%) liée à l'évolution du Total Shareholder Return (TSR) de l'action Accor au regard de l'évolution du TSR de groupes hôteliers internationaux. La probabilité estimée de réalisation de cette condition de performance vient réduire la juste valeur de l'action octroyée à la date d'attribution.

Le 21 octobre 2020, le Groupe a mis en place un plan d'attribution de 38 390 actions sous conditions de performance ayant des caractéristiques similaires au plan mis en œuvre en mai, dont la juste valeur est de 21,89 euros.

La valeur de ces plans s'élève à 40 millions d'euros et sera comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres. La charge constatée sur l'exercice au titre de ces plans est de 8 millions d'euros.

## Modifications de plans

En date du 14 mai 2020, le Conseil d'Administration a modifié les conditions internes attachées aux plans attribués le 31 mai et le 25 octobre 2019. Pour l'appréciation de la performance opérationnelle de l'exercice 2020, les critères liés au niveau d'atteinte de l'EBITDA et du Free Cash-Flow Groupe, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement par rapport au budget, ont été remplacés par un critère d'atteinte des économies de coûts par rapport au budget.

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

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

## 5.4.2 Plans d'options de souscription d'actions

Les mouvements intervenus sur l'exercice sont les suivants :

	31 décembre 2019		31 décembre 2020	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
<b>Options non exercées en début de période</b>	<b>459 051</b>	<b>29,05 €</b>	<b>190 777</b>	<b>€26,60</b>
Options annulées / échues sur l'exercice	(9 330)	€31,72	(86 309)	€26,41
Options exercées sur l'exercice	(258 944)	€30,75	(94 468)	€26,41
<b>Options non exercées à fin de période</b>	<b>190 777</b>	<b>€26,60</b>	<b>10 000</b>	<b>€30,13</b>
<b>Options exerçables en fin de période</b>	<b>190 777</b>	<b>€26,60</b>	<b>10 000</b>	<b>€30,13</b>

Au 31 décembre 2020, les 10 000 options non exercées concernent le plan attribué en septembre 2013 ayant pour échéance septembre 2021.

## 5.5 Rémunérations des dirigeants

Les personnes clés du management comprennent les membres du Comité Exécutif, constitué de dix-sept membres à fin décembre 2020 (quinze membres à fin décembre 2019), et les membres du Conseil d'Administration.

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2020
Avantages à court terme reçus	21	18
Paiements sur la base d'actions	9	8
Indemnités de fin de contrat de travail	2	11
Avantages postérieurs à l'emploi	(15)	2
<b>Rémunération globale</b>	<b>16</b>	<b>38</b>

En 2019, le montant des avantages postérieurs à l'emploi comprenait une reprise de provision liée au gel des régimes de retraites supplémentaires à prestations définies, en application de la loi PACTE.

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 2020 est de 1 million d'euros.

## Note 6. Participations mises en équivalence

### Principes comptables

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

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

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

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

En cas de pertes, et une fois la valeur de l'investissement 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.

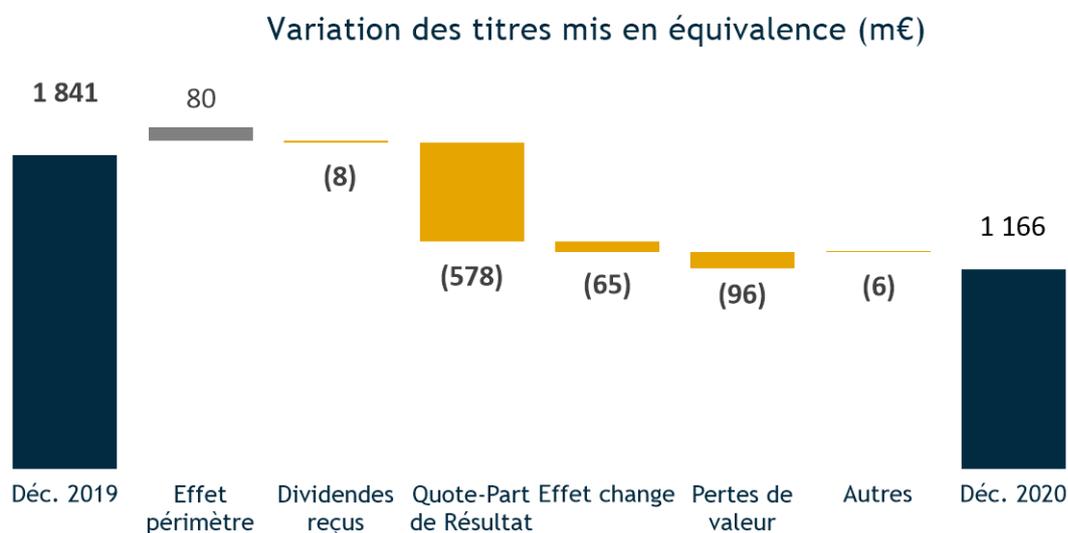
### 6.1 Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2020
AccorInvest	34	(390)
Huazhu Group Ltd	9	(21)
Autres	3	(69)
<b>Entreprises associées</b>	<b>45</b>	<b>(480)</b>
sbe	(46)	(66)
Autres	4	(32)
<b>Co-entreprises</b>	<b>(42)</b>	<b>(98)</b>
<b>Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence</b>	<b>3</b>	<b>(578)</b>
• Dont quote-part de résultat avant impôts	35	(630)
• Dont quote-part d'impôt	(32)	52

## 6.2 Valeur des titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	Déc. 2019	Déc. 2020
AccorInvest	1 056	621
Huazhu Group Ltd	113	84
Autres	529	417
<b>Entreprises associées</b>	<b>1 698</b>	<b>1 122</b>
sbe	62	0
Autres	81	44
<b>Co-entreprises</b>	<b>142</b>	<b>44</b>
<b>Total</b>	<b>1 841</b>	<b>1 166</b>



Comme indiqué en Note 2.1, des indices de perte de valeur ont été identifiés sur les participations du Groupe dans le contexte de la crise sanitaire Covid-19. Les tests de dépréciation menés ont conduit à la constatation d'une perte de valeur d'un montant de 96 millions d'euros sur les entreprises associées présentées dans la ligne « Autres », dont 55 millions d'euros sur la société Interglobe Hotels Private Limited qui exploite des hôtels Ibis en Inde. Cette perte de valeur est présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat du Groupe (voir Note 7).

Les versements de dividendes concernent principalement Huazhu Group Ltd pour 5 millions d'euros.

## 6.3 Informations financières résumées

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

- AccorInvest, exploitant hôtelier, détenu à hauteur de 30%
- Huazhu Group Ltd, groupe hôtelier chinois coté au Nasdaq, détenu à hauteur de 5% et sur lequel le Groupe exerce une influence notable, en raison de son siège au Conseil d'administration.

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

	Déc. 2020	Sep. 2020
<i>(en millions d'euros)</i>	AccorInvest	Huazhu Group Ltd
<b>Bilan</b>		
Actifs courants	631	1 605
Actifs non courants	6 958	6 651
Actifs destinés à être cédés	116	-
Passifs courants	5 795	1 863
Passifs non courants	2 579	5 144
Passifs destinés à être cédés	3	-
<b>Actifs net</b>	<b>(672)</b>	<b>1 249</b>
Part du Groupe en %	30%	5%
Actif net part Groupe	(202)	66
Ecarts d'acquisition	822	18
<b>Valeur comptable des titres mis en équivalence</b>	<b>621</b>	<b>84</b>
<b>Compte de résultat</b>		
Chiffre d'affaires	1 254	1 276
<b>Résultat net</b>	<b>(1 299)</b>	<b>(403)</b>
Éléments du résultat global	(147)	31
<b>Résultat global</b>	<b>(1 445)</b>	<b>(373)</b>
Dividendes reçus par le Groupe	-	5

Dans les comptes consolidés du Groupe, la quote-part de Huazhu Group Ltd est prise en compte sur une période de 12 mois glissants arrêtés à fin septembre 2020, compte tenu des délais de publication des comptes annuels de la société.

Au 31 décembre 2020, la perte nette enregistrée par AccorInvest a été considérée comme un indice de perte de valeur par le Groupe. Un test de dépréciation a été réalisé et n'a pas conduit à constater de perte sur la valeur comptable de la participation, au-delà des pertes de valeur déjà comptabilisées dans le compte de résultat de AccorInvest tel qu'intégré dans les comptes du Groupe.

Au 31 décembre 2020, les co-entreprises sont individuellement non significatives.

## 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>	2019	2020
Dépréciation d'actifs	(181)	(1 031)
Reprise de provision retraite	37	-
Charges de restructuration	(8)	(167)
Plus ou moins-values de cession	352	1
Autres produits et charges non récurrents	(22)	240
<b>Produits et charges non courants</b>	<b>177</b>	<b>(958)</b>

Sur l'exercice 2020, les produits et charges non courants comprennent principalement :

- Des dépréciations pour (1 031) millions d'euros principalement constatées sur les actifs suivants :
  - (668) millions d'euros sur les immobilisations incorporelles et corporelles dans le cadre des tests de dépréciation réalisés (voir Note 8.3)
  - (266) millions d'euros sur le prêt accordé à l'entité sbe préalablement à sa prise de contrôle (voir Note 11.2.3)
  - (96) millions d'euros sur les participations mises en équivalence (voir Note 6.2).
- Des charges de restructuration pour (167) millions d'euros essentiellement liées au plan de transformation initié par le Groupe (voir Note 2.1) ;
- Des autres produits et charges non courants pour 240 millions d'euros comprenant :
  - Le produit de 254 millions d'euros constaté suite au remboursement reçu au titre du précompte acquitté sur la période 2002-2004 (voir Note 14 .2)
  - Des coûts de transactions et d'intégrations pour (21) millions d'euros
  - Les coûts liés à l'initiative « All Heartist » dans le cadre du soutien à la crise sanitaire Covid-19 pour (18) millions d'euros (voir Note 2.1).

Sur l'exercice 2019, ce poste comprenait essentiellement des dépréciations concernant des actifs hôteliers pour (150) millions d'euros, des produits de cessions pour 352 millions d'euros, dont 301 millions d'euros sur la cession de 4,9% du capital de Huazhu Group Ltd et une reprise de provision de 37 millions d'euros résultant du gel du régime de retraite supplémentaire en application de la loi PACTE en France.

## Note 8. Immobilisations incorporelles et corporelles

### Principes comptables

#### Immobilisations incorporelles

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

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

Les frais de développement des projets informatiques sont comptabilisés en tant qu'immobilisations générées en interne lorsqu'ils satisfont aux critères de la norme IAS 38, *Immobilisations incorporelles* : intention et capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme, génération d'avantages économiques futurs et coût pouvant être évalué de façon fiable.

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

#### Immobilisations corporelles

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

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

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

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

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

## 8.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	<b>Ecarts d'acq.</b>	<b>Marques</b>	<b>Contrats</b>	<b>Licences, logiciels</b>	<b>Autres</b>	<b>Total</b>
<b>Valeur brute</b>						
<b>Solde au 1er janvier 2019</b>	<b>2 358</b>	<b>1 769</b>	<b>1 129</b>	<b>351</b>	<b>259</b>	<b>5 866</b>
Augmentations (*)	43	99	60	24	53	277
Cessions / reclassements	(3)	(0)	(10)	(11)	(0)	(24)
Ecarts de conversion	40	56	33	2	1	133
Autres	-	2	(6)	(4)	(14)	(22)
Actifs destinés à être cédés	(142)	(7)	-	(15)	(97)	(261)
<b>Solde au 31 décembre 2019 (*)</b>	<b>2 295</b>	<b>1 917</b>	<b>1 207</b>	<b>347</b>	<b>202</b>	<b>5 969</b>
Augmentations	196	91	72	20	19	398
Cessions / reclassements	(7)	-	(7)	(0)	(0)	(14)
Ecarts de conversion	(84)	(81)	(66)	(3)	(1)	(236)
Autres	(2)	0	16	6	(16)	4
Actifs destinés à être cédés	88	6	-	10	37	140
<b>Solde au 31 décembre 2020</b>	<b>2 486</b>	<b>1 933</b>	<b>1 221</b>	<b>379</b>	<b>240</b>	<b>6 260</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur</b>						
<b>Solde au 1er janvier 2019</b>	<b>(290)</b>	<b>(51)</b>	<b>(126)</b>	<b>(222)</b>	<b>(56)</b>	<b>(745)</b>
Amortissements	-	(1)	(53)	(47)	(18)	(120)
Pertes de valeur	(174)	-	0	0	-	(174)
Cessions / reclassements	-	0	-	8	-	8
Ecarts de conversion	(1)	0	(2)	(1)	-	(4)
Autres	(1)	(2)	2	-	2	1
Actifs destinés à être cédés	118	2	-	11	12	143
<b>Solde au 31 décembre 2019</b>	<b>(348)</b>	<b>(52)</b>	<b>(179)</b>	<b>(251)</b>	<b>(61)</b>	<b>(891)</b>
Amortissements	-	(3)	(61)	(47)	(23)	(134)
Pertes de valeur	(182)	(263)	(189)	-	(0)	(634)
Cessions / reclassements	-	-	1	0	0	1
Ecarts de conversion	(3)	7	16	2	1	23
Autres	0	(0)	2	5	3	10
Actifs destinés à être cédés	(75)	-	-	(6)	(7)	(88)
<b>Solde au 31 décembre 2020</b>	<b>(608)</b>	<b>(310)</b>	<b>(410)</b>	<b>(298)</b>	<b>(88)</b>	<b>(1 714)</b>
<b>Valeur nette</b>						
<b>Solde au 31 décembre 2019 (*)</b>	<b>1 947</b>	<b>1 866</b>	<b>1 028</b>	<b>96</b>	<b>141</b>	<b>5 078</b>
<b>Solde au 31 décembre 2020</b>	<b>1 879</b>	<b>1 622</b>	<b>811</b>	<b>81</b>	<b>153</b>	<b>4 547</b>

(\*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de Rixos acquis en 2019

Comme indiqué en Note 3.2, les immobilisations incorporelles de John Paul précédemment classées en actifs destinés à être cédés ont été reclassées dans le poste « Immobilisations incorporelles » dans l'état de la situation financière au 31 décembre 2020 pour une valeur nette de 52 millions d'euros.

## Ecarts d'acquisition

Au 31 décembre 2020, les écarts d'acquisition se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019 (*)	Déc. 2020		
	Valeur nette	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
Europe	360	349	(4)	346
Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	283	272	(4)	267
Asie Pacifique	487	479	(22)	457
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	288	263	-	263
Amérique du sud	68	68	-	68
<b>HotelServices</b>	<b>1 486</b>	<b>1 431</b>	<b>(30)</b>	<b>1 400</b>
<b>Actifs Hôteliers et autres</b>	<b>348</b>	<b>511</b>	<b>(290)</b>	<b>221</b>
<b>Nouvelles activités</b>	<b>113</b>	<b>353</b>	<b>(288)</b>	<b>66</b>
<b>Non alloué</b>	<b>-</b>	<b>191</b>	<b>-</b>	<b>191</b>
<b>Total</b>	<b>1 947</b>	<b>2 486</b>	<b>(608)</b>	<b>1 879</b>

(\*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de Rixos acquis en 2019

Le Groupe a reconnu un écart d'acquisition provisoire de 233 millions de dollars, soit 196 millions d'euros, au titre de la prise de contrôle de sbe qui sera alloué sur l'exercice 2021 (voir Note 3.1).

La détermination du prix d'acquisition de Rixos Hospitality, acquis le 19 juillet 2019, ainsi que son affectation, ont été finalisés sur l'exercice. L'écart d'acquisition définitif, déterminé selon la méthode du goodwill partiel, s'élève à 43 millions d'euros. Il est calculé par différence entre :

- d'une part, le prix d'acquisition de 119 millions d'euros (comprenant la juste valeur de la quote-part de 50% antérieurement détenue) augmenté des intérêts minoritaires valorisés à leur quote-part dans l'actif net pour 42 millions d'euros, et
- d'autre part, la situation nette acquise d'un montant de 118 millions d'euros. Cette dernière comprend principalement la marque Rixos valorisée pour 100 millions d'euros, les contrats de gestion et de franchise conclus avec les propriétaires hôteliers pour 50 millions d'euros, des dettes financières de 49 millions d'euros et des impôts différés passifs pour 19 millions d'euros.

L'écart d'acquisition a été alloué au pôle HotelServices sur les zones Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique (40 millions d'euros) et Europe (2 millions d'euros).

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 *Regroupements d'entreprises*, les valeurs issues de l'allocation finale du prix d'acquisition ont été reflétées dans l'état de la situation financière retraité au 31 décembre 2019. L'impact de cette allocation de prix sur les amortissements et son effet d'impôt dans le compte de résultat consolidé pour l'exercice 2019 n'est pas significatif. Le compte de résultat, l'état du résultat global et le tableau des flux de trésorerie consolidés n'ont donc pas été retraités de cette allocation finale de prix.

Par ailleurs, des dépréciations ont été constatées sur l'exercice pour 182 millions d'euros (voir Note 8.3) concernant :

- Pôle Actifs hôteliers & autres : principalement l'activité de distribution de chambres et de gestion des parties communes en Australie pour 101 millions d'euros et un actif hôtelier en Egypte pour 19 millions d'euros ;
- Pôle Nouvelles activités : principalement sur les services de réservation hôtelière pour 47 millions d'euros et les services de conciergerie pour 13 millions d'euros.

## Marques

Les marques du Groupe se décomposent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	Déc. 2019(*)	Déc. 2020		
	Valeur nette	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
Fairmont	1 035	965	(136)	830
Swissôtel	248	249	(65)	184
Raffles	152	138	(25)	113
Mövenpick	135	135	-	135
Mantra	124	123	(27)	96
Rixos	99	99	-	99
sbe	-	86	-	86
Orient-Express	40	40	-	40
Autres marques	34	98	(58)	40
<b>Marques</b>	<b>1 866</b>	<b>1 933</b>	<b>(310)</b>	<b>1 623</b>

(\*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de Rixos acquis en 2019

Sur l'exercice, les marques du Groupe ont été dépréciées à hauteur de 263 millions d'euros, dans le cadre des tests de dépréciation réalisés (voir Note 8.3).

## Contrats

Ce poste correspond aux contrats de gestion et de franchise conclus avec les propriétaires hôteliers reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises, principalement FRHI Hotels & Resort (acquis en 2016), Mantra (2018) et Mövenpick (2019). Ils ont été dépréciés pour 189 millions d'euros sur l'exercice (voir Note 8.3).

## 8.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Terrains	Construct.	Agence- ments	Matériels, mobilier	Immobilis. En cours	Total
<b>Valeur brute</b>						
<b>Solde au 1er janvier 2019</b>	73	1 267	371	332	57	2 100
Augmentations	0	9	20	14	23	66
Cessions / reclassements	-	(14)	(20)	(41)	(0)	(76)
Ecart de conversion	(0)	10	3	3	(0)	16
Autres	0	8	11	14	(29)	4
Actifs destinés à être cédés	(49)	(636)	(193)	(186)	(33)	(1 098)
<b>Solde au 31 décembre 2019</b>	<b>25</b>	<b>643</b>	<b>192</b>	<b>135</b>	<b>17</b>	<b>1 012</b>
Augmentations	-	4	6	54	5	69
Cessions / reclassements	-	-	(3)	(1)	(1)	(4)
Ecart de conversion	(2)	(13)	(4)	(6)	(2)	(27)
Autres	(0)	(2)	4	(11)	(4)	(13)
Actifs destinés à être cédés	(4)	(411)	(6)	(2)	0	(423)
<b>Solde au 31 décembre 2020</b>	<b>19</b>	<b>221</b>	<b>188</b>	<b>169</b>	<b>15</b>	<b>614</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur</b>						
<b>Solde au 1er janvier 2019</b>	(5)	(454)	(227)	(226)	(6)	(918)
Amortissements	-	(33)	(24)	(26)	-	(83)
Pertes de valeur	(0)	1	1	1	(0)	2
Cessions / reclassements	-	13	18	16	-	47
Ecart de conversion	-	(5)	(5)	-	-	(9)
Autres	-	(0)	-	-	-	(0)
Actifs destinés à être cédés	-	334	110	132	3	580
<b>Solde au 31 décembre 2019</b>	<b>(5)</b>	<b>(144)</b>	<b>(126)</b>	<b>(104)</b>	<b>(2)</b>	<b>(380)</b>
Amortissements	-	(16)	(16)	(15)	-	(48)
Pertes de valeur	(1)	(27)	(3)	(1)	(2)	(33)
Cessions / reclassements	-	-	1	1	-	2
Ecart de conversion	1	9	3	4	0	17
Autres	0	3	(2)	11	0	12
Actifs destinés à être cédés	4	45	6	3	-	58
<b>Solde au 31 décembre 2020</b>	<b>(1)</b>	<b>(129)</b>	<b>(137)</b>	<b>(101)</b>	<b>(4)</b>	<b>(372)</b>
<b>Valeur nette</b>						
<b>Solde au 31 décembre 2019</b>	<b>20</b>	<b>500</b>	<b>66</b>	<b>32</b>	<b>15</b>	<b>632</b>
<b>Solde au 31 décembre 2020</b>	<b>18</b>	<b>92</b>	<b>52</b>	<b>68</b>	<b>12</b>	<b>242</b>

Au 31 décembre 2020, la diminution en valeur nette des immobilisations corporelles s'explique principalement par le reclassement de la SCI Sequana en actifs destinés à être cédés (voir Note 3.2).

## 8.3 Tests de dépréciation

### Principes comptables

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

### 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 et change constants.

### Modalités des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation sont réalisés individuellement pour les marques. Concernant les écarts d'acquisition, ils sont réalisés au niveau auquel ces derniers sont suivis par le Comité Exécutif, correspondant à des unités génératrices de trésorerie (« UGT ») ou à des regroupements d'UGTs ; les UGTs correspondant à des entités opérationnelles générant des flux de trésorerie indépendants. Ainsi, les écarts d'acquisition sont suivis comme suit :

- Pôle HotelServices : au niveau des zones géographiques telles que présentées dans l'information sectorielle en Note 4.1 ;
- Pôle Actifs Hôteliers & autres : au niveau des actifs hôteliers sur une base individuelle et au niveau de chaque activité pour les autres activités du pôle exercées en Asie Pacifique (distribution de chambres et gestion de parties communes, timeshare) ;
- Pôle Nouvelles activités : au niveau de chaque ligne de métier (Services digitaux, Services de réservation hôtelière, Services de conciergerie, Ventes digitales et Locations de résidences privées).

### Détermination de la valeur recouvrable

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

Pour l'ensemble des activités, hors Actifs Hôteliers, la valeur recouvrable des groupes d'UGTs est approchée par la valeur d'utilité. Les projections de flux de trésorerie d'une durée de 5 ans sont actualisées sur la base du coût moyen pondéré du capital de clôture. Le taux de croissance à l'infini est adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays ou des zones. Chaque calcul tient compte des caractéristiques propres à chaque pays ou chaque zone testée.

Pour les Actifs Hôteliers, la valeur recouvrable de l'UGT est approchée, en premier lieu, par la juste valeur fondée sur un multiple normatif de l'excédent brut d'exploitation (« EBE »). Pour les établissements hôteliers, ce principe de calcul apparaît comme la meilleure méthode de reconstitution de la juste valeur et permet d'approcher au mieux la valeur de réalisation d'un actif en cas de mise en vente. Cette méthode consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années de chaque établissement hôtelier, puis à lui appliquer un multiple en fonction du type d'établissement et de sa situation géographique. Au 31 décembre 2020, les multiples retenus sont compris entre 8 et 12. 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.

Conformément aux dispositions d'IAS 36 *Dépréciation d'actifs*, Accor doit apprécier à chaque date d'arrêté des comptes s'il existe un indice qu'un actif peut avoir subi une perte de valeur et, si tel est le cas, estimer la valeur recouvrable de cet actif. Comme indiqué en Note 2, la crise sanitaire Covid-19 a entraîné une brutale dégradation du marché du tourisme et de l'hôtellerie. Compte tenu des conséquences sur son activité, le Groupe a déterminé qu'il existait des indices de pertes de valeur sur l'ensemble de ses métiers et de ses marchés. Il a donc mis en œuvre des tests de dépréciation spécifiques au 31 décembre 2020 sur l'ensemble de ses actifs non courants :

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

### 8.3.1 Pertes de valeur

Au 31 décembre 2020, les tests de dépréciation menés ont conduit le Groupe à comptabiliser des pertes de valeur pour un montant de 764 millions d'euros, présentées en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé de l'exercice (voir Note 7). Elles portent sur les actifs suivants :

- Les marques pour 263 millions d'euros,
- Les contrats de gestion hôtelière du pôle HotelServices pour 189 millions d'euros,
- L'activité de distribution de chambres et de gestion des parties communes exercée en Australie du pôle Actifs Hôteliers & autres (101 millions d'euros intégralement affectés à l'écart d'acquisition),
- Des actifs hôteliers pour 54 millions d'euros (dont 30 millions d'euros sur un hôtel en Egypte), affectés aux écarts d'acquisition pour 21 millions d'euros et aux immobilisations corporelles pour 33 millions d'euros,
- Les activités de services de réservation hôtelière (47 millions d'euros) et services de conciergerie (13 millions d'euros) affectés à l'écart d'acquisition,
- Et les titres mis en équivalence pour 96 millions d'euros, dont 55 millions d'euros pour la société Interglobe Hotels Private Limited qui exploite des hôtels ibis en Inde.

Au total, les écarts d'acquisition ont été dépréciés à hauteur de 182 millions, dont 122 millions d'euros pour le pôle Actifs Hôteliers & autres et 60 millions d'euros pour le pôle Nouvelles activités.

### 8.3.2 Modalités des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation ont été menés sur la base de l'actualisation de flux de trésorerie futurs qui reflètent la meilleure estimation actuelle du Groupe des impacts attendus de la crise sanitaire et des conditions économiques de sortie de crise à la date d'arrêté des comptes. Le Groupe a établi un plan cible à 5 ans, basé sur un scénario central prévoyant un retour à un niveau de « RevPAR » (revenu par chambre disponible) équivalent à celui de 2019 en 2024, en cohérence avec les données externes disponibles à la date d'arrêté des comptes.

Les prévisions de revenus sont basées, d'une part, sur le budget de l'exercice 2021 préparé par les différentes entités du Groupe, en fonction des tendances de « RevPAR » par géographie et des conditions spécifiques locales, et d'autre part, sur les hypothèses par géographie retenues par le Groupe pour la période 2022-2025, en ligne avec les tendances macro-économiques issues d'études de marché préparées par des organismes indépendants, et sur les perspectives de développement du parc hôtelier.

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

Le taux d'actualisation utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital du Groupe calculé au 31 décembre 2020 sur la base des données de marché à cette date et tenant compte des risques spécifiques de chaque région. Cette mise à jour a conduit à une augmentation du bêta sectoriel retenu (moyenne à 5 ans sur la base d'un échantillon de sociétés comparables), reflétant une volatilité accrue du secteur de l'hôtellerie sur les marchés. Pour les Nouvelles activités, le coût moyen pondéré du capital est calculé en retenant un bêta sectoriel spécifique.

Les principales hypothèses clés retenues sont détaillées ci-après :

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

### 8.3.3 Sensibilité des valeurs recouvrables

Le Groupe a réalisé des analyses de sensibilité, notamment sur l'hypothèse centrale de sortie de crise retenue. Ainsi, au 31 décembre 2020 :

- Sur la base d'une hypothèse de reprise plus lente à compter de 2022 entraînant un retour à un niveau de « RevPAR » équivalent à celui de 2019 en 2025 (au lieu de 2024), le Groupe aurait reconnu au 31 décembre 2020 une perte de valeur complémentaire de l'ordre de 71 millions d'euros, dont :
  - 61 millions d'euros sur le pôle HotelServices (46 millions d'euros sur les marques et 15 millions d'euros sur les contrats de gestion),
  - 10 millions d'euros sur le pôle Actifs hôteliers & autres concernant l'activité de distribution de chambres et de gestion des parties communes et des actifs hôteliers en Australie.
- A l'inverse, sur la base d'une hypothèse de retour à un niveau de « RevPAR » équivalent à celui de 2019 en 2023, le montant des pertes de valeur constatées aurait été réduit de 42 millions d'euros, dont 23 millions d'euros sur les marques, 13 millions d'euros sur les contrats de gestion et 6 millions d'euros sur l'activité de distribution de chambres et de gestion des parties communes et des actifs hôteliers en Australie.

Par ailleurs, afin que les valeurs recouvrables deviennent égales aux valeurs comptables, il faudrait faire varier l'une ou l'autre des principales hypothèses retenues au 31 décembre 2020 comme suit (en nombre de points de base) :

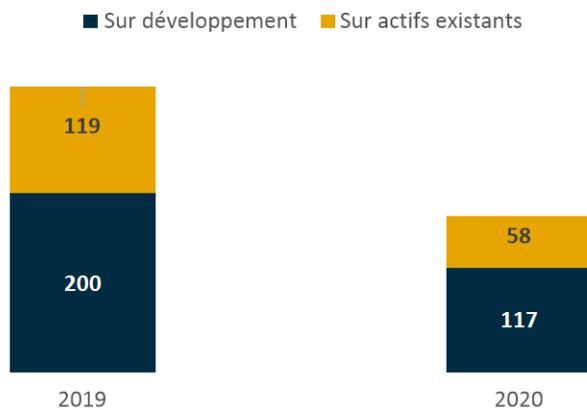
	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini
HotelServices Europe	+ 3 086	n/a
HotelServices Afrique et Moyen-Orient	+ 518	n/a
HotelServices Asie Pacifique	+ 1 242	n/a
HotelServices Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	+ 142	(480)
HotelServices Amérique du Sud	+ 94	(359)
Nouvelles activités Services digitaux	+ 139	(186)
Nouvelles activités Services de réservation hôtelière	+ 162	(238)

## 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 ainsi que la construction de nouveaux actifs.

### Investissements (m€)



Sur l'exercice 2020, les principaux investissements de développement concernent :

- L'acquisition de participations complémentaires dans les sociétés mises en équivalence Kasada, Fairmont Ghirardelli Square Résidence et Mama Shelter pour un total de 64 millions d'euros (voir Note 3.1.2),
- Un décaissement de 9 millions d'euros net de la trésorerie acquise dans le cadre de la prise de contrôle de sbe (voir note 3.1.1).

Sur l'exercice précédent, les investissements de développement concernaient essentiellement l'acquisition des participations complémentaires dans Ken Group, Rixos et 25hours (80 millions d'euros).

## Note 9. Contrats de location

### Principes comptables

#### Définition d'un contrat de location

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

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

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

#### Droits d'utilisation

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

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

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

#### Dette de loyers

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

Ces paiements comprennent :

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

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

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

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

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

### Durée des contrats de location

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

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

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

### Loyers variables

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

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

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

## Note 9.1 Droits d'utilisation

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Droits d'utilisation			Total
	Constructions	Autres actifs immobiliers	Véhicules	
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>451</b>	<b>73</b>	<b>8</b>	<b>531</b>
Augmentations	6	0	0	7
Diminutions	(54)	(3)	-	(57)
Dotations aux amortissements	(90)	(4)	(1)	(94)
Dotations aux dépréciations	(1)	-	-	(1)
Ecart de conversion	(9)	(0)	(0)	(9)
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>304</b>	<b>66</b>	<b>8</b>	<b>377</b>

## Note 9.2 Dette de loyers

Au 31 décembre 2020, la variation de la dette de loyers se décompose comme suit :

(en millions d'euros)

<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>548</b>
Augmentations	5
Diminutions	(57)
Charge d'intérêts	12
Paiements de loyers	(83)
Ecart de conversion	(8)
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>416</b>

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

(en millions d'euros)

	2020
A moins d'un an	110
Entre 1 et 5 ans	225
Au-delà de 5 ans	113
<b>Total</b>	<b>448</b>

## Note 9.3 Montants comptabilisés en compte de résultat

Sur l'exercice 2020, les montants suivants ont été comptabilisés dans le compte de résultat consolidé du Groupe au titre des contrats de location :

(en millions d'euros)

	2019	2020
Loyers immobiliers variables	(62)	(14)
Concessions de loyers liées au Covid-19	-	4
Loyers des contrats de courte durée ou portant sur des actifs de faible valeur	(5)	(2)
Amortissement et dépréciation des droits d'utilisation	(148)	(94)
Charge d'intérêts sur dette de loyers	(17)	(12)
<b>Total</b>	<b>(232)</b>	<b>(119)</b>

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

Sur l'exercice 2020, le total des paiements au titre des contrats de location s'élève à 107 millions d'euros dont :

- 83 millions d'euros présentés en flux de financement au titre du remboursement de la dette de loyers, et
- 24 millions d'euros présentés en flux d'exploitation au titre du paiement des intérêts sur la dette de loyers (12 millions d'euros) et des paiements relatifs aux loyers non retraités en dette (12 millions d'euros).

## Note 10. Provisions

### Principes comptables

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

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

La variation des provisions sur l'exercice 2020 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019	Résultat Global	Dotation	Reprise		Ecart de conversion et autres	Reclass. IFRS 5	Déc. 2020
				avec utilisation	sans utilisation			
Retraites et assimilés	75	(2)	7	(3)	(1)	(3)	-	74
Litiges et autres	294	-	80	(6)	(25)	(2)	1	341
Restructurations	36	-	132	(14)	(15)	(1)	2	140
<b>Provisions</b>	<b>405</b>	<b>(2)</b>	<b>219</b>	<b>(23)</b>	<b>(41)</b>	<b>(6)</b>	<b>3</b>	<b>555</b>
• Dont non courantes	89	(2)	61	(4)	(9)	(4)	-	132
• Dont courantes	316	-	158	(19)	(33)	(2)	3	423

Les provisions pour litiges et autres comprennent essentiellement une provision couvrant les risques liés aux garanties données dans le cadre de la cession d'AccorInvest pour 208 millions d'euros ainsi qu'une provision de 53 millions d'euros constatée sur l'exercice dans le cadre du contentieux précompte (voir Note 14.2).

L'augmentation des provisions pour restructuration s'explique principalement par la constatation d'une provision de 124 millions d'euros dans le cadre du plan de transformation initié par le Groupe (voir Note 2.1).

## Note 11. Financement et instruments financiers

### 11.1 Résultat financier

#### Principes comptables

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

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

Le résultat financier s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2020
Intérêts des emprunts obligataires et bancaires	(60)	(60)
Intérêts sur prêts et placements	19	19
Intérêts sur dette de loyers	(17)	(12)
Coût de l'endettement financier net	(58)	(52)
Autres produits et charges financiers	(17)	(56)
<b>Résultat financier</b>	<b>(75)</b>	<b>(103)</b>

Les autres produits et charges financiers se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2020
Opérations de couverture	(19)	(20)
Gains / (pertes) de change	(2)	(14)
Variation de juste valeur des actifs financiers non courants	0	(9)
Dividendes reçus	5	1
Autres charges financières	(1)	(14)
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>(17)</b>	<b>(56)</b>

## 11.2 Instruments financiers

### Principes comptables

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

#### Actifs financiers

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

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

#### Passifs financiers

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

#### Dettes liées aux options de vente sur intérêts minoritaires

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.

### Emprunts obligataires convertibles

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

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

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

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

### 11.2.1 Dette financière nette

Au 31 décembre 2020, la dette financière nette du Groupe s'établit à 1 346 millions d'euros et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019 (*)			Déc. 2020		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Emprunts obligataires	-	2 416	2 416	550	2 305	2 856
Billets de trésorerie (NEU CP)	200	-	200	296	-	296
Découverts bancaires	3	-	3	29	-	29
Autres dettes bancaires	12	281	293	(1)	50	49
<b>Dette obligataire et bancaire</b>	<b>215</b>	<b>2 697</b>	<b>2 912</b>	<b>875</b>	<b>2 355</b>	<b>3 230</b>
Autres dettes financières	42	143	186	58	118	177
Instruments dérivés passifs	48	-	48	36	-	36
<b>Dette financière brute</b>	<b>306</b>	<b>2 840</b>	<b>3 146</b>	<b>969</b>	<b>2 473</b>	<b>3 442</b>
Dette de loyers	87	461	548	102	314	416
<b>Dette financière totale</b>	<b>393</b>	<b>3 301</b>	<b>3 694</b>	<b>1 071</b>	<b>2 787</b>	<b>3 859</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 279	-	2 279	2 474	-	2 474
Autres actifs financiers courants	54	-	54	28	-	28
Instruments dérivés actifs	8	-	8	10	-	10
<b>Actifs financiers</b>	<b>2 341</b>	<b>-</b>	<b>2 341</b>	<b>2 513</b>	<b>-</b>	<b>2 513</b>
<b>Dette financière nette</b>	<b>(1 948)</b>	<b>3 301</b>	<b>1 353</b>	<b>(1 441)</b>	<b>2 787</b>	<b>1 346</b>

(\*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix de Rixos acquis en 2019 (voir Note 8.1)

## Variation des dettes financières

Sur l'exercice 2020, la variation des dettes financières se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019 (*)	Flux de trésorerie	Autres variations					Déc. 2020
			Périmètre	Ecart de conversion	Juste valeur	Autres	IFRS 5	
Emprunts obligataires	2 416	440	-	0	-	-	-	2 856
Billets de trésorerie (NEU CP)	200	96	-	-	-	-	-	296
Dettes bancaires	296	(200)	291	(13)	-	5	(301)	78
Autres dettes financières	186	5	1	(4)	-	(11)	(1)	177
Instruments dérivés passifs	48	(8)	-	-	17	-	(21)	36
<b>Dettes financières brute</b>	<b>3 146</b>	<b>332</b>	<b>292</b>	<b>(16)</b>	<b>17</b>	<b>(6)</b>	<b>(323)</b>	<b>3 442</b>
Dettes de loyers	548	(83)	4	(8)	-	(42)	(2)	416
<b>Dettes financières totale</b>	<b>3 694</b>	<b>250</b>	<b>296</b>	<b>(25)</b>	<b>17</b>	<b>(48)</b>	<b>(325)</b>	<b>3 859</b>

(\*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix de Rixos acquis en 2019 (voir Note 8.1)

La dette hypothécaire conclue en octobre 2018 pour l'acquisition du siège social du Groupe ainsi que les instruments dérivés couvrant cette dette ont été reclassés en passifs destinées à être cédés depuis le 30 juin 2020 (voir Note 3.2).

Le 7 décembre 2020, Accor a procédé à l'émission de 10 390 689 obligations convertibles et/ou échangeables en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) à échéance au 7 décembre 2027 pour un montant nominal de 500 millions d'euros, assorties d'un coupon annuel de 0,7%. La valeur nominale unitaire est de 48,12 euros, faisant ressortir une prime de conversion de 65%. Cette émission permettra le remboursement de l'emprunt obligataire de 550 millions d'euros émis en février 2014 et arrivant à échéance en février 2021.

Cet emprunt obligataire convertible est considéré comme un instrument composé contenant une composante dette et une composante capitaux propres. Le montant inscrit en dette financière, à la date d'émission, a été évalué à 434 millions d'euros, après déduction des frais, correspondant à la valeur actualisée des flux de paiements contractuels sur la base d'un taux de marché. Le taux d'intérêt effectif de la composante dette ressort à 2.79%.

La composante optionnelle comptabilisée en capitaux propres, déterminée par différence entre la valeur d'émission et la valeur de la dette, a été évaluée à 60 millions d'euros, soit 44 millions d'euros après effet d'impôt différé.

Les variations de périmètre correspondent principalement à la restructuration de la dette financière de sbe (voir Note 3.1.1).

## Détail des emprunts obligataires

Au 31 décembre 2020, les emprunts obligataires se décomposent comme suit :

Nominal (en devise)	Devise	Nature	Emission	Échéance	Taux d'intérêt (%)		Valeur comptable	
					nominal	effectif	Déc. 2019	Déc. 2020
900	EUR	Obligataire	02/14	02/21	2,63%	2,83%	552	550
150	CHF	Obligataire	06/14	06/22	1,75%	1,83%	138	138
60	EUR	Obligataire	12/14	02/22	1,68%	1,72%	60	60
500	EUR	Obligataire	09/15	09/23	2,38%	2,41%	491	493
600	EUR	Obligataire	01/17	01/24	1,25%	1,43%	595	596
600	EUR	Obligataire	02/19	02/26	1,75%	2,83%	580	583
500	EUR	OCEANE	12/20	12/27	0,70%	2,79%	-	435
<b>Dette obligataire</b>							<b>2 416</b>	<b>2 856</b>

## 11.2.2 Actifs financiers courants

Au 31 décembre 2020, les actifs financiers courants se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2019	Déc. 2020
Trésorerie	227	1 143
Dépôts à terme et contrats à terme	1 528	803
OPCVM	525	529
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 279	2 474
Prêts court terme	54	28
Autres actifs financiers courants	54	28
Instruments dérivés	8	10
<b>Actifs financiers courants</b>	<b>2 341</b>	<b>2 513</b>

### 11.2.3 Actifs financiers non courants

#### Principes comptables

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

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

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

Au 31 décembre 2020, les actifs financiers non courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019	Déc. 2020
Prêts à long terme	240	33
Dépôts et cautionnements	35	23
<b>Actif financiers évalués au coût amorti</b>	<b>275</b>	<b>56</b>
Titres de participation non consolidés	66	47
Autres actifs financiers non courants	42	66
<b>Actifs financiers évalués à la juste valeur</b>	<b>109</b>	<b>113</b>
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>170</b>

Sur l'exercice, le Groupe a totalement déprécié le prêt accordé à l'entité sbe, préalablement à sa prise de contrôle, d'un montant de 266 millions d'euros (dont 163 millions d'euros classés en actifs financiers non courants et 103 millions d'euros classés en actifs financiers courants) compte tenu des risques de recouvrabilité importants alors encourus. Cette charge de dépréciation est présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat du Groupe.

La variation de juste valeur des actifs financiers évaluées à la juste valeur a été constatée en autres éléments du résultat global pour (27) millions d'euros et en résultat financier pour (11) millions d'euros.

## 11.2.4 Instruments dérivés

### Principes comptables

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

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

### Instruments dérivés désignés comme instruments de couverture

Le Groupe applique trois types de comptabilité de couverture :

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

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

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

### Autres instruments dérivés

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

Au 31 décembre 2020, les instruments dérivés se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2019		Déc. 2020	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments de taux	8	16	5	(0)
Instruments de change	-	32	4	36
<b>Instruments financiers dérivés</b>	<b>8</b>	<b>48</b>	<b>10</b>	<b>36</b>

## 11.2.5 Ventilation des actifs et passifs financiers

<i>(en millions d'euros)</i>	Ventilation par classe d'instruments				Déc. 2020
	Au coût amorti	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par résultat	Dérivés qualifiés en couverture	
Prêts à long terme	33	-	-	-	33
Dépôts et cautionnements	23	-	-	-	23
Titres de participation non consolidés	-	47	-	-	47
Autres actifs financiers non courants	-	-	66	-	66
Créances clients	534	-	-	-	534
Trésorerie et équivalents	1 945	-	529	-	2 474
Autres actifs financiers courants	28	-	-	-	28
Instruments dérivés actifs	-	-	4	5	10
<b>Actifs financiers</b>	<b>2 564</b>	<b>47</b>	<b>599</b>	<b>5</b>	<b>3 216</b>
Emprunts obligataires	2 856	-	-	-	2 856
Billets de trésorerie (NEU CP)	296	-	-	-	296
Dettes bancaires	78	-	-	-	78
Autres dettes financières	177	-	-	-	177
Dettes fournisseurs	327	-	-	-	327
Instruments dérivés passifs	-	-	9	27	36
<b>Passifs financiers</b>	<b>3 734</b>	<b>-</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>3 769</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Ventilation par classe d'instruments				Déc. 2019 (*)
	Au coût amorti	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par résultat	Dérivés qualifiés en couverture	
Prêts à long terme	240	-	-	-	240
Dépôts et cautionnements	35	-	-	-	35
Titres de participation non consolidés	-	66	-	-	66
Autres actifs financiers non courants	-	-	42	-	42
Créances clients	649	-	-	-	649
Trésorerie et équivalents	1 754	-	525	-	2 279
Autres actifs financiers courants	54	-	-	-	54
Instruments dérivés actifs	-	-	-	8	8
<b>Actifs financiers</b>	<b>2 732</b>	<b>66</b>	<b>568</b>	<b>8</b>	<b>3 373</b>
Emprunts obligataires	2 416	-	-	-	2 416
Billets de trésorerie (NEU CP)	200	-	-	-	200
Dettes bancaires	296	-	-	-	296
Autres dettes financières	186	-	-	-	186
Dettes fournisseurs	441	-	-	-	441
Instruments dérivés passifs	-	-	33	15	48
<b>Passifs financiers</b>	<b>3 539</b>	<b>-</b>	<b>33</b>	<b>15</b>	<b>3 587</b>

(\*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix de Rixos acquis en 2019 (voir Note 8.1)

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

## 11.2.6 Hiérarchie de juste valeur

### Principes comptables

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

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

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2020	Hiérarchie		
	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Titres de participation non consolidés	47	30	-	17
Autres actifs financiers non courants	66	-	-	66
OPCVM	529	529	-	-
Instruments dérivés actifs	10	-	10	-
<b>Actifs</b>	<b>652</b>	<b>559</b>	<b>10</b>	<b>83</b>
Instruments dérivés passifs	36	-	36	-
<b>Passifs</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>36</b>	<b>-</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2019	Hiérarchie		
	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Titres de participation non consolidés	66	43	-	23
Autres actifs financiers non courants	42	-	-	42
OPCVM	525	525	-	-
Instruments dérivés actifs	8	-	8	-
<b>Actifs</b>	<b>641</b>	<b>568</b>	<b>8</b>	<b>66</b>
Instruments dérivés passifs	48	-	48	-
<b>Passifs</b>	<b>48</b>	<b>-</b>	<b>48</b>	<b>-</b>

Aucune modification dans la hiérarchie de juste valeur n'a été pratiquée dans l'évaluation des actifs et passifs à la juste valeur sur l'exercice écoulé.

La juste valeur des OPCVM correspond aux valeurs liquidatives à la date de clôture.

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

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

La juste valeur des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti est égale à la valeur comptable, à l'exception des emprunts obligataires. La juste valeur de ces emprunts est déterminée sur la base des cours cotés (niveau 1) et s'élève à 3 001 millions d'euros au 31 décembre 2020.

## 11.3 Gestion des risques financiers

### 11.3.1 Risque de change

#### Dettes obligataires et bancaires par devise

(en millions d'euros)	Avant opérations de couverture			Après opérations de couverture		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
Euro	3 045	2%	94%	1 340	1%	41%
Dollar américain (USD)	47	3%	1%	673	1%	21%
Dollar australien (AUD)	-	-	-	588	2%	18%
Franc suisse (CHF)	138	2%	4%	319	1%	10%
Livre sterling (GBP)	-	-	-	83	1%	3%
Yen chinois (CNY)	-	-	-	71	2%	2%
Florint hongrois (HUF)	-	-	-	52	0%	2%
Yen japonais (JPY)	-	-	-	34	1%	1%
EAU dirham (AED)	-	-	-	29	1%	1%
Dollar canadien (CAD)	-	-	-	27	1%	1%
Autres devises	-	-	-	14	-	0%
<b>Dettes obligataires et bancaires</b>	<b>3 230</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>	<b>3 230</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

#### Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2020, les caractéristiques des instruments dérivés de couverture de change sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Horizon couvert	Qualification comptable	Déc. 2020					Autres devises	Nominal	Juste valeur
			AUD	USD	CHF	GBP				
Swaps de change	< 1 an	Trading	21	(39)	(165)	78	9	(96)	(7)	
Swaps de change	< 1 an	Cash Flow Hedge	-	-	(7)	-	-	(7)	(0)	
Cross currency swaps	2028	Cash Flow Hedge	561	-	-	-	-	561	(27)	
<b>Couverture de financements</b>			<b>582</b>	<b>(39)</b>	<b>(171)</b>	<b>78</b>	<b>9</b>	<b>458</b>	<b>(34)</b>	
<b>Couverture commerciales</b>	< 1 an	Trading	(1)	12	0	6	16	32	0	
<b>Couverture de flux de trésorerie</b>	< 1 an	Trading	-	193	-	-	-	193	2	
<b>Total</b>			<b>581</b>	<b>166</b>	<b>(171)</b>	<b>83</b>	<b>25</b>	<b>683</b>	<b>(32)</b>	

#### Analyse de sensibilité

Accor a pour politique de couvrir les positions bilancielles liées au financement. La sensibilité du résultat au risque de change sur les positions bilancielles liées aux financements est donc non significative. Il convient de noter que la dette externe en francs suisse (157 millions de francs suisses au 31 décembre 2020) n'est pas couverte mais cette dernière est documentée en couverture des investissements nets du Groupe en Suisse.

Concernant les flux commerciaux, les expositions bilancielle sont majoritairement centralisées au niveau de Accor SA, la politique du Groupe étant de facturer les redevances aux filiales dans leur monnaie fonctionnelle (sauf exceptions). Les expositions bilantielle commerciale sont majoritairement couvertes au 31 décembre 2020 et les produits dérivés de change correspondants sont qualifiés d'instruments de trading.

### 11.3.2 Risque de taux

#### Dettes obligataire et bancaire par taux

(en millions d'euros)	Part courante		Part non courante		Déc. 2020	
	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable
Dettes obligataire et bancaire	847	29	2 313	41	3 160	70
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 765)	(710)	-	-	(1 765)	(710)
<b>Exposition nette avant couverture</b>	<b>(918)</b>	<b>(681)</b>	<b>2 313</b>	<b>41</b>	<b>1 395</b>	<b>(639)</b>
Instruments dérivés documentés en couverture	(300)	300	-	-	(300)	300
<b>Exposition nette avec dérivés</b>	<b>(1 218)</b>	<b>(381)</b>	<b>2 313</b>	<b>41</b>	<b>1 095</b>	<b>(339)</b>

Au 31 décembre 2020, la dette obligataire et bancaire est répartie à 72 % à taux fixe au taux moyen de 1,1 % et 28 % à taux variable au taux moyen de 2 %. La dette à taux fixe est principalement libellée en euro (41 %).

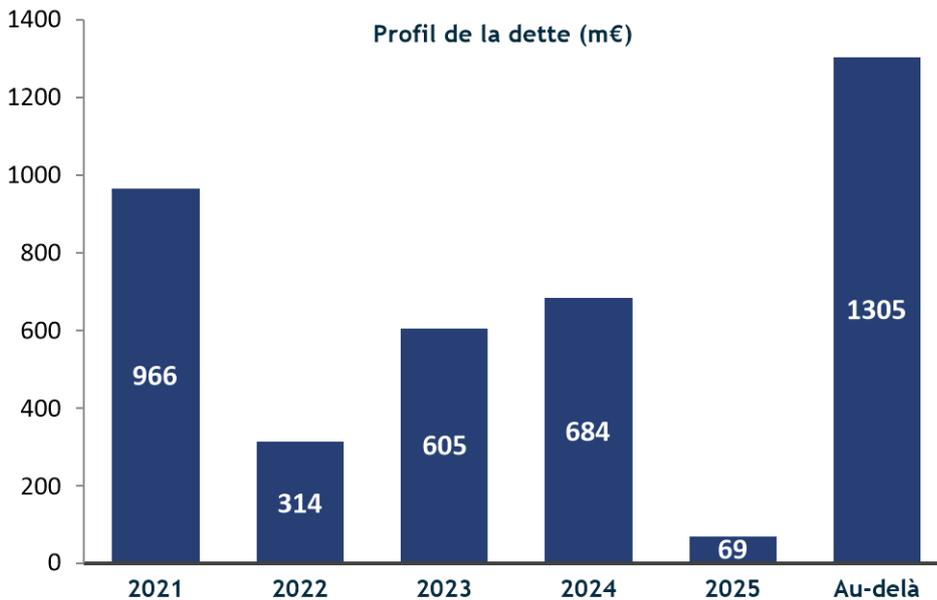
#### Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2020, le portefeuille est principalement constitué de swaps de taux permettant de variabiliser, pour un montant nominal de 300 millions d'euros, une partie de la dette obligataire. La juste valeur de ces instruments, qualifiés en couverture de juste valeur, est de 5 millions d'euros.

### 11.3.3 Risque de liquidité

#### Profil de la dette

Le profil de la dette (correspondant aux échéances contractuelles non actualisées) est un des indicateurs permettant d'apprécier la position de liquidité du Groupe. Au 31 décembre 2020, il se décompose comme suit :



#### Lignes de crédit

Le 18 mai 2020, Accor a conclu un accord avec un consortium de cinq banques portant sur la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit renouvelable à 12 mois d'un montant de 560 millions d'euros. Elle est assortie de deux options de renouvellement de 6 mois à la main d'Accor et ne comporte aucun covenant.

Au 31 décembre 2020, le Groupe dispose de lignes de crédit long terme confirmées non utilisées pour un montant total de 1 760 millions d'euros, comprenant la ligne existante de 1 200 millions d'euros, négociée en juin 2018 et ayant pour échéance juin 2025 et la nouvelle ligne de 560 millions d'euros ayant pour échéance mai 2022.

Par ailleurs, Accor dispose d'un programme de financement à court terme sous forme de titres négociables (NEU CP) plafonné à 500 millions d'euros. Au 31 décembre 2020, il est utilisé à hauteur de 296 millions d'euros. Il n'est pas garanti et est de même rang qu'une obligation senior.

#### Covenants

Il n'existe aucune clause de remboursement anticipé qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation du Groupe (« rating trigger »). Toutefois, une partie de la dette obligataire et bancaire (représentant 2 421 millions d'euros sur le total de 3 230 millions d'euros) est soumise à une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle (c'est-à-dire dans le cas où plus de 50% des droits de vote de Accor SA seraient acquis par un tiers) accompagné d'une dégradation du rating à « Non-Investment Grade ».

La ligne de crédit bancaire non tirée de 1 200 millions d'euros contient une clause de remboursement anticipé pouvant être déclenchée en cas de non-respect d'un ratio financier de levier (« Leverage Ratio » correspondant au rapport entre la dette nette consolidée et l'EBE consolidé, avant application des dispositions de la norme IFRS 16 *Contrats de locations*). Dans le contexte de la crise sanitaire Covid-19, Accor a obtenu une première suspension d'application de ce covenant jusqu'en juin 2021, qui a été étendue le 8 février 2021 jusqu'en juin 2022 (voir Note 14.3).

Concernant la dette hypothécaire de 300 millions d'euros négociée en octobre 2018 pour l'acquisition du siège du Groupe (et reclassée en passif destiné à être cédé dans les comptes consolidés au 31 décembre 2020), une clause de remboursement anticipé peut être déclenchée en cas de non-respect de ratios financiers de « Loan-to-Value » (dette rapportée à la valeur de l'actif) et de couverture d'intérêts. A la date d'arrêté des comptes consolidés, aucun scénario probable envisagé ne conduirait à déclencher une telle clause.

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

### Notation

Au 31 décembre 2020, le groupe Accor est noté BB+ avec une perspective « stable » par Fitch et BB+ avec une perspective « négative » par S&P.

#### 11.3.4 Risque de contrepartie

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

## Note 12. Impôts sur les bénéfices

### Principes comptables

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

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

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels les imputer. Les perspectives de récupération des impôts différés actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent, le cas échéant, conduire à ne plus reconnaître des impôts différés actifs antérieurement constatés. La recouvrabilité des impôts différés actifs est appréciée au regard des plans d'affaires préparés par les entités du Groupe, en tenant compte des perspectives de revenus imposables projetés, généralement sur un horizon de 5 ans, de l'historique fiscal et des spécificités juridiques et fiscales locales.

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

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

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

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

### 12.1. Impôts sur les bénéfices au compte de résultat

#### 12.1.1 Charge d'impôt de l'exercice

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2020
Impôts courants	(136)	16
Impôts différés	(2)	46
<b>Impôts sur les résultats</b>	<b>(138)</b>	<b>62</b>

Sur l'exercice 2020, le produit d'impôts différés de 46 millions d'euros comprend principalement :

- Des reprises d'impôts différés passifs sur immobilisations incorporelles pour 116 millions d'euros, résultant des pertes de valeur constatées dans le cadre des tests de dépréciation des actifs non financiers (voir Note 8.3) ;
- Une dépréciation des impôts différés actifs pour (66) millions d'euros au titre de déficits fiscaux reportables aux Etats-Unis et de différences temporelles déductibles sur actifs incorporels en Allemagne.

Aucun produit d'impôt significatif relatif aux pertes encourues n'a été reconnu au 31 décembre 2020.

### 12.1.2 Analyse de la charge d'impôt

<i>(en millions d'euros)</i>		2019	2020
<b>Résultat avant impôt</b>	(a)	<b>603</b>	<b>(2 309)</b>
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement		174	237
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence		32	(52)
Autres		6	1
<b>Total des différences permanentes</b>	(b)	<b>212</b>	<b>186</b>
<b>Résultat non taxé ou taxé à taux réduit</b>	(c)	<b>(444)</b>	<b>(94)</b>
<b>Résultat taxable au taux courant</b>	(d) = (a) + (b) + (c)	<b>371</b>	<b>(2 218)</b>
<b>Taux courant d'impôt en France</b>	(e)	<b>+34,4%</b>	<b>+32,0%</b>
<b>Impôt (théorique) au taux courant français</b>	(f) = (d) x (e)	<b>(128)</b>	<b>710</b>
. au différentiel de taux courant des pays étrangers		8	(218)
. à des pertes fiscales de l'exercice non activées		(40)	(296)
. à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs		24	1
. aux quotes-parts de mises en équivalence		32	(51)
. au net des dotations et reprises pour risques fiscaux		(2)	2
. à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)		(6)	(2)
. aux changements de taux d'imposition		(1)	9
. à d'autres éléments		(25)	(92)
<b>Total des ajustements sur l'impôt théorique</b>	(g)	<b>(10)</b>	<b>(647)</b>
<b>(Charge) / Produit d'impôt du Groupe</b>	(h) = (f) + (g)	<b>(138)</b>	<b>62</b>

Sur l'exercice 2020, le taux d'impôt en France est de 32,02%, incluant la contribution de solidarité de 3,3% assise sur le taux d'imposition de 31%.

## 12.2. Impôts différés

Les principales natures d'impôts différés sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2019 (*)	Déc. 2020
Immobilisations incorporelles	(586)	(468)
Immobilisations corporelles	(14)	(13)
Déficits reportables	67	29
Provision pour avantages au personnel	33	30
Provision pour risques et charges	63	62
Dépréciation d'actifs	5	3
Autres	30	3
<b>Total Impôts différés nets</b>	<b>(402)</b>	<b>(356)</b>
• Impôts différés actifs	218	157
• Impôts différés passifs	(621)	(513)

(\*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix de Rixos acquis en 2019 (voir note 8.1)

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

Les impôts différés actifs sur provisions pour risques et charges portent essentiellement sur la provision de 201 millions d'euros couvrant les risques futurs liés aux garanties données dans le cadre de la cession d'AccorInvest.

## 12.3. Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 803 millions d'euros au 31 décembre 2020 (contre 439 millions d'euros au 31 décembre 2019). Il porte principalement sur des déficits indéfiniment reportables en France (296 millions d'euros), aux Etats-Unis (226 millions d'euros), au Luxembourg (92 millions d'euros) et en Belgique (84 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
2020 à 2023	-	42	42
2024 et au-delà	147	23	170
Sans limite	16	575	591
<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>640</b>	<b>803</b>

## Note 13. Capitaux propres et résultat par action

### Principes comptables

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

### Transactions avec les intérêts minoritaires

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

### Instruments de capitaux propres

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

## 13.1 Capitaux propres

### 13.1.1 Actionnariat

Au 31 décembre 2020, la société Jin Jiang est le premier actionnaire du groupe avec une participation de 13,0% du capital, correspondant à 17,0% des droits de vote. Par ailleurs, suite à l'acquisition du Groupe FRHI, dont le capital était détenu par les sociétés Qatar Investment Authority (QIA) et Kingdom Holding Company (KHC), ces dernières sont entrées au capital de Accor SA en juillet 2016 et en détiennent respectivement 11,3% et 6,3% au 31 décembre 2020, représentant 17,3% et 9,7% des droits de vote.

La société Harris Associates détient 8,3% du capital de la Société au 31 décembre 2020, correspondant à 6,4% des droits de vote. Enfin, Huazhu Group Ltd détient 6,2% du capital et 4,8% des droits de vote d'Accor SA.

### 13.1.2 Evolution du capital

Au 31 décembre 2020, le capital social d'Accor SA est composé de 261 382 728 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 3 euros. L'évolution du nombre d'actions en circulation en 2020 est la suivante :

<i>En nombre de titres</i>	<b>2020</b>
<b>Actions émises au 1er janvier 2020</b>	<b>270 932 350</b>
Livraison d'actions de performance	531 219
Plan d'actionnariat salarié	0
Levée d'options de souscriptions d'actions	94 468
Actions annulées	(10 175 309)
<b>Actions émises au 31 décembre 2020</b>	<b>261 382 728</b>

### 13.1.3 Distribution de dividendes

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

### 13.1.4 Titres subordonnés à durée indéterminée

Le 24 janvier 2019, Accor a réalisé une émission obligataire hybride perpétuelle de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 4,375%. Le 23 octobre 2019, le Groupe a réalisé une seconde émission obligataire hybride perpétuelle de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 2,625%.

Ces émissions ont permis le rachat partiel de 772 millions d'euros sur l'émission obligataire hybride perpétuelle d'un montant de 900 millions d'euros émise en juin 2014. L'encours résiduel de 127 millions d'euros a été remboursé le 30 juin 2020, à l'occasion de l'exercice de la première option de remboursement.

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

Sur l'exercice 2020, la rémunération des porteurs s'est élevée à 34 millions d'euros. Elle est analysée comme une distribution de profits, venant directement en déduction des capitaux propres.

### 13.1.5 Programme de rachat d'actions

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

A l'issue de cette opération, le Groupe a racheté 10 175 309 actions propres au cours moyen de 29,4831 euros par actions, soit un total de 300 millions d'euros. Ces actions ont été annulées dans le cadre d'une réduction de capital réalisée le 30 juin 2020.

### 13.1.6 Réserves

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2019	Variation	Déc. 2020
Ecarts de conversion	(163)	(318)	(480)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	(25)	(54)	(79)
• dont titres non consolidés	(11)	(26)	(37)
• dont instruments dérivés	(15)	(28)	(43)
Variation des écarts actuariels	(114)	3	(111)
Paiements fondés sur des actions	268	31	299
Autres réserves et résultat	4 100	(2 096)	2 005
<b>Réserves part du Groupe</b>	<b>4 066</b>	<b>(2 433)</b>	<b>1 633</b>

### 13.1.7 Ecarts de conversion

Les écarts de conversion se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	Variation	2020
Livre sterling (GBP)	(121)	3	(118)
Real Brésilien (BRL)	(93)	(10)	(103)
Dollar américain (USD)	81	(165)	(84)
Yuan chinois (CNY)	(33)	(20)	(53)
Dollar canadien (CAD)	12	(63)	(50)
Dollar australien (AUD)	(10)	(8)	(18)
Zloty polonais (PLN)	25	(25)	0
Autres devises	(30)	(32)	(62)
<b>Ecarts de conversion</b>	<b>(168)</b>	<b>(320)</b>	<b>(488)</b>
dont part Groupe	(163)	(317)	(480)
dont part Minoritaires	(5)	(3)	(8)

La perte latente de 320 millions d'euros constatés sur l'exercice s'explique essentiellement par la dépréciation du dollar américain (165 millions d'euros) et du dollar canadien (63 millions d'euros).

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

	GBP	BRL	USD	CNY	CAD	AUD	PLN
Décembre 2019	0,8571	4,5220	1,1075	7,7652	1,4577	1,6008	4,2609
Décembre 2020	0,8980	6,3608	1,2193	7,9624	1,5656	1,6039	4,5022

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

## 13.2 Intérêts minoritaires

### 13.2.1 Détail des intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2019 (*)	Variation	Déc. 2020
Groupe Orbis	79	(79)	-
Rixos Hotels & Resorts	30	(6)	24
Orient-Express	17	(0)	17
Autres intérêts minoritaires	27	(2)	25
<b>Intérêts minoritaires</b>	<b>153</b>	<b>(87)</b>	<b>66</b>

(\*) Montants retraités dans le cadre de la finalisation de l'allocation du prix de Rixos acquis en 2019 (voir Note 8.1)

La variation de l'exercice s'explique principalement par la déconsolidation des intérêts minoritaires d'Orbis pour 79 millions d'euros, suite à la cession de la filiale en mars 2020 (voir Note 3.1.3).

Au 31 décembre 2020, les intérêts minoritaires sont individuellement non significatifs.

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

### 13.3 Résultat net dilué par action

#### Principes comptables

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

Le résultat dilué est déterminé en ajustant le 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>	2019	2020
<b>Résultat net - Part du Groupe</b>	464	(1 988)
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	(42)	(34)
<b>Résultat net - Part du Groupe ajusté</b>	<b>422,00</b>	<b>(2 021,24)</b>
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	271 823 856	262 233 805
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté des actions dilutives	272 289 941	-
<b>Résultat net par action (en euros)</b>	<b>1,55</b>	<b>(7,71)</b>
<b>Résultat net dilué par action (en euros)</b>	<b>1,55</b>	<b>(7,71)</b>

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires au 31 décembre 2020 a été déterminé de la façon suivante :

<b>Nombre d'actions en circulation</b>	<b>261 382 728</b>
Effet de l'émission d'actions nouvelles	(272 211)
Effet de la conversion d'options	(17 540)
Effet de l'annulation d'actions	5 032 052
<b>Nombre moyen pondéré d'actions en circulation</b>	<b>266 125 029</b>
Nombre moyen d'actions propres	(3 891 223)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions en circulation retraité des actions propres</b>	<b>262 233 805</b>

## Note 14. Eléments non comptabilisés

### 14.1 Engagements hors bilan

#### Principes comptables

Les engagements donnés et reçus par le Groupe correspondent à des obligations contractuelles non encore réalisées et subordonnées à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures. Au 31 décembre 2020, le Groupe n'a pas, à sa connaissance, d'engagements susceptibles d'avoir un effet significatif sur la situation actuelle ou future du Groupe, autres que ceux mentionnés dans la présente note.

#### 14.1.1 Engagements donnés

L'échéancier au 31 décembre 2020 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 liés à l'exploitation	70	75	73	219
Engagements augmentant la dette	46	34	152	232
Engagements liés au développement	2	8		10
<b>Engagements donnés</b>	<b>118</b>	<b>117</b>	<b>225</b>	<b>460</b>

Les engagements donnés pour l'exploitation des opérations courantes concernent principalement des engagements vis-à-vis des propriétaires hôteliers, soit pour sécuriser l'obtention d'un contrat (« key money »), soit au titre de la garantie de performance octroyée dans le cadre de la gestion de l'hôtel.

Les engagements de loyers augmentant la dette concernent principalement des garanties sur loyers données pour le compte de co-entreprises.

#### Note 14.1.2 Engagement reçus

L'échéancier au 31 décembre 2020 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	5	1	5	11
<b>Engagements reçus</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>11</b>

Les garanties opérationnelles correspondent principalement à des garanties bancaires.

## 14.2 Litiges, actifs et passifs éventuels

### Principes comptables

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

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

Le principal litige en cours concerne le contentieux précompte détaillé 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. De nombreuses et longues procédures contentieuses en France puis au niveau européen s'en sont suivies.

Au titre du précompte acquitté sur la période 1999-2001, le Tribunal administratif de Versailles a décidé, en 2006, la restitution au profit d'Accor SA de 192 millions d'euros (dont 36 millions d'euros d'intérêts de retard). Ce jugement a été confirmé par la Cour administrative d'appel de Versailles le 20 mai 2008. Toutefois, le 10 décembre 2012, le Conseil d'Etat a réduit le droit au remboursement à 7 millions d'euros et, en 2013, Accor SA a dû rembourser 185 millions d'euros à l'Etat français. Le Groupe entend continuer à faire valoir ses droits et a intenté une action en responsabilité de l'Etat devant le tribunal administratif de Paris qui devrait être examinée en 2021.

Au titre du précompte acquitté sur la période 2002-2004, une décision de la Cour de Justice de l'Union Européenne en date du 4 octobre 2018 a, une nouvelle fois, condamné la France dans le cadre de ce litige relatif au remboursement du précompte. Le 7 Juillet 2020, la Cour Administrative d'appel de Versailles, prenant acte de la décision de la cour Européenne, a prononcé la restitution à Accor SA de la totalité du précompte acquitté au titre de cette période ainsi que les intérêts de retard y afférents. Le 23 juillet 2020, Accor SA s'est vu rembourser 307 millions d'euros (180 millions d'euros en droit et 127 millions d'euros d'intérêts de retard).

En septembre 2020, l'administration fiscale s'est pourvue en cassation devant le Conseil d'Etat. Le Groupe et ses conseils ont depuis pris connaissance et étudié les motifs de cassation invoqués. Sur cette base, ils estiment qu'Accor SA a de très sérieuses chances de succès sur une partie des motifs et de la procédure en cours.

Aussi, au 31 décembre 2020, le Groupe estime qu'il est hautement probable que le montant remboursé en juillet 2020 lui soit effectivement acquis à hauteur de 254 millions d'euros (149 millions d'euros au titre du principal et 105 millions d'euros au titre des intérêts moratoires). Un produit a été constaté à ce titre dans le compte de résultat de l'exercice, présenté en autres produits et charges non courants (voir Note 7).

## 14.3 Evènements postérieurs à la clôture

### Négociations exclusives avec Ennismore

Le 24 novembre 2020, Accor a annoncé être entré en négociations exclusives avec la société Ennismore, opérateur hôtelier basé à Londres, en vue d'un rapprochement par apport d'actifs visant à créer le plus grand opérateur mondial de l'hôtellerie Lifestyle. Positionnée sur le segment du secteur connaissant la plus forte croissance, la nouvelle entité devrait disposer d'un portefeuille de 73 hôtels existants exploités sous 12 marques et plus de 150 restaurants et bars. La réalisation de l'opération, qui sera soumise au processus de consultation des salariés et aux autorisations réglementaires usuelles, devrait intervenir sur le premier semestre 2021.

Par ailleurs, le 15 janvier 2021, le Groupe a signé un accord afin d'acquérir la participation résiduelle de 50% dans 25 hours, société comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2020, pour un montant de 61 millions d'euros. Cette transaction s'inscrit dans la stratégie de développement du Groupe sur le segment Lifestyle. La société devrait, en effet, être apportée à la nouvelle entité qui sera créée avec Ennismore. La réalisation de la transaction est soumise à des conditions suspensives, qui devraient conduire à une prise de contrôle de 25 hours lors du closing de la transaction avec Ennismore.

### Augmentation de capital de AccorInvest

Le 14 janvier 2021, l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de AccorInvest a approuvé la réalisation d'une augmentation de capital d'un montant de 150 millions d'euros, souscrite par la quasi-totalité des actionnaires à hauteur de leur détention en capital, soit 45 millions d'euros pour Accor. Par ailleurs, la réalisation d'une augmentation de capital complémentaire d'un montant de 327 millions d'euros (dont 109 millions d'euros pour Accor) sera proposée pour approbation à l'Assemblée Générale Extraordinaire de la société qui se tiendra le 1<sup>er</sup> mars 2021. Ces deux opérations s'inscrivent dans le cadre de la restructuration du financement bancaire négociée par AccorInvest prévoyant également l'octroi d'un prêt garanti par l'Etat français.

### Remboursement de dette obligataire

Le 5 février 2021, Accor a procédé au remboursement du solde de 550 millions d'euros de l'emprunt obligataire de 900 millions d'euros, conclu en février 2014, arrivant à échéance. En 2019, il avait fait l'objet d'un rachat partiel à hauteur de 350 millions d'euros. Ce remboursement a été financé par l'émission, le 7 décembre 2020, d'un emprunt obligataire convertible et/ou échangeable en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) (voir Note 11.2.1).

### Report d'application de covenant

Le 8 février 2021, Accor a obtenu une extension d'un an de la suspension d'application de covenant jusqu'en juin 2022 pour la ligne de crédit renouvelable de 1 200 millions d'euros, conclue en juin 2018 avec un consortium bancaire. Ainsi, le covenant ne sera pas testé aux deux prochaines dates de test, le 30 juin et le 31 décembre 2021.

### Cession de titres Huazhu Group Ltd

Le 18 février 2021, Accor a cédé une partie de ses titres dans Huazhu Group Ltd représentant environ 1,5% du capital de la société pour un montant de 239 millions d'euros. A l'issue de cette transaction, la participation résiduelle du Groupe est de 3,3% du capital.

## Note 15. Autres informations

### 15.1 Information sur les parties liées

#### Sociétés exerçant une influence notable sur Accor SA

Au 31 décembre 2020, les sociétés Qatar Investment Authority (QIA) et Kingdom Holding Company of Saudi Arabia (KHC), entrées au capital respectivement à hauteur de 11,3% et 6,3% du capital de la société (représentant 17,3% et 9,7% des droits de vote) suite à l'acquisition du Groupe FRHI Hotels & Resorts, exercent une influence notable sur Accor SA. En vertu d'accords conclus à l'occasion de cette opération, QIA a deux représentants au Conseil d'administration de la Société et KHC un représentant.

Les conventions réglementées conclues par la Société sont les suivantes :

- Convention réglementée conclue en 2018 avec Katara Hospitality, filiale de QIA, en vue de la création d'un fonds d'investissement (Kasada Capital Management) dédié au développement hôtelier de l'Afrique.
- Convention réglementée conclue le 21 février 2019 avec SASP Paris Saint Germain Football, dont le propriétaire est Qatar Sport Investment (QSI), filiale de QIA, en vue de devenir partenaire majeur et sponsor maillot officiel du Paris-Saint-Germain à partir de la saison 2019/2020.

#### Sociétés consolidées en intégration globale ou en mise en équivalence

La Société entretient des relations habituelles, dans le cadre de la gestion du Groupe, avec l'ensemble de ses filiales, co-entreprises et entreprises associées. Les transactions avec les filiales sont éliminées dans les comptes consolidés du Groupe. Les principales transactions avec les entités mises en équivalence sont, le cas échéant, mentionnées directement dans les notes afférentes (voir Notes 3.1 et 6).

La société AccorInvest, comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes consolidés, est le principal client du Groupe. Sur l'exercice 2020, le chiffre d'affaires réalisé avec AccorInvest représente 9% du chiffre d'affaires consolidé. Au 31 décembre 2020, le montant des créances brutes avec AccorInvest s'élève à 203 millions d'euros dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.

Par ailleurs, comme indiqué en Note 3.1.3, le 11 mars 2020, la participation de 85.8% dans le capital de la société Orbis a été cédée à AccorInvest sous la forme d'une offre publique d'achat pour un montant de 1 051 millions d'euros. Cette transaction a été conclue à des conditions normales de marché dans le cadre de la gestion des affaires courantes du Groupe.

#### 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. Les transactions réalisées avec des sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif ou du Conseil d'administration détient un droit de vote significatif sont des opérations courantes conclues à des conditions de marché et ne sont pas significatives.

## 15.2 Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant total des honoraires des commissaires aux comptes comptabilisé au compte de résultat du Groupe au cours des exercices 2019 et 2020 se détaille de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2019			2020		
	PwC	EY	Total	PwC	EY	Total
<b>Certification des comptes</b>						
- Emetteur	0,7	1,2	1,9	1,3	1,3	2,6
- Filiales intégrées globalement	1,3	1,7	3,0	1,5	1,9	3,4
<b>Sous-total</b>	<b>1,9</b>	<b>2,9</b>	<b>4,9</b>	<b>2,8</b>	<b>3,2</b>	<b>5,9</b>
<b>Services autres que la certification des comptes</b>						
- Services requis par la loi	0,0	0,1	0,2	0,0	-	0,0
- Services rendus lors de l'acquisition ou la cession de sociétés	0,6	-	0,6	0,3	-	0,3
- Services fiscaux (*)	0,7	0,6	1,3	0,4	0,5	0,9
- Autres services (**)	0,6	0,2	0,8	0,9	0,4	1,3
<b>Sous-total</b>	<b>1,9</b>	<b>0,9</b>	<b>2,8</b>	<b>1,6</b>	<b>0,9</b>	<b>2,5</b>
<b>Total</b>	<b>3,8</b>	<b>3,9</b>	<b>7,7</b>	<b>4,4</b>	<b>4,0</b>	<b>8,4</b>

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

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

## 15.3 Principales filiales et participation

Les principales filiales et participations consolidées représentent au moins 75 % du chiffre d'affaires et de l'excédent brut d'exploitation. Les autres entités sont individuellement non significatives sur ces deux agrégats.

Le Groupe consolide selon la méthode appropriée l'intégralité de ses filiales au 31 décembre 2020.

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

IG : Intégration globale

MEE : Mise en équivalence

Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe

