

# COMPTES CONSOLIDÉS ET NOTES ANNEXES

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

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées dans les comptes consolidés et notes annexes aux comptes consolidés sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

## Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2020	2021
<b>Chiffre d'affaires</b>	4	<b>1 621</b>	<b>2 204</b>
Charges d'exploitation	4	(2 012)	(2 182)
<b>Excédent Brut d'Exploitation courant</b>	4	<b>(391)</b>	<b>22</b>
Amortissements		(274)	(249)
<b>Résultat d'Exploitation courant</b>		<b>(665)</b>	<b>(228)</b>
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	6	(578)	(273)
<b>Résultat d'Exploitation après résultats des mises en équivalence</b>		<b>(1 243)</b>	<b>(501)</b>
Produits et charges non courants	7	(958)	554
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>(2 201)</b>	<b>53</b>
Résultat financier	11	(108)	(109)
Impôts sur les résultats	12	62	69
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>(2 247)</b>	<b>13</b>
Résultat net des activités non poursuivies	3	257	77
<b>Résultat net de l'exercice</b>		<b>(1 990)</b>	<b>90</b>
<b>• Dont part du Groupe</b>		<b>(1 988)</b>	<b>85</b>
Liée aux activités poursuivies		(2 244)	8
Liée aux activités non poursuivies		257	77
<b>• Dont part des Intérêts minoritaires</b>		<b>(2)</b>	<b>6</b>
Liée aux activités poursuivies		(2)	6
Liée aux activités non poursuivies		-	-
<b>Résultat de base par action (en euros)</b>			
Résultat net des activités poursuivies - par action		(8,69)	(0,10)
Résultat net des activités non poursuivies - par action		0,98	0,29
<b>Résultat net - Part du Groupe par action</b>	<b>13</b>	<b>(7,71)</b>	<b>0,19</b>
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>			
Résultat net dilué des activités poursuivies - par action		(8,69)	(0,10)
Résultat net dilué des activités non poursuivies - par action		0,98	0,29
<b>Résultat net dilué - Part du Groupe par action</b>	<b>13</b>	<b>(7,71)</b>	<b>0,19</b>

## Etat des autres éléments du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2021
<b>Résultat net de l'exercice</b>		<b>(1 990)</b>	<b>90</b>
Ecarts de conversion	13	(310)	256
Part efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture	13	(28)	20
Ecarts de conversion relatifs aux activités non poursuivies	13	(10)	0
<b>Eléments recyclables ultérieurement en résultat</b>		<b>(348)</b>	<b>275</b>
Variation de la juste valeur des titres non consolidés	13	(27)	(193)
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	13	3	14
<b>Eléments non recyclables en résultat</b>		<b>(24)</b>	<b>(179)</b>
<b>Autres éléments du résultat global après impôt</b>		<b>(372)</b>	<b>96</b>
<b>Résultat global de l'exercice</b>		<b>(2 362)</b>	<b>186</b>
• Dont part du Groupe		(2 357)	177
• Dont part des Intérêts minoritaires		(5)	10

## Etat de la situation financière

### Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2020 (*)	Déc. 2021
<b>Ecarts d'acquisition</b>	8	<b>1 786</b>	<b>2 158</b>
<b>Immobilisations incorporelles</b>	8	<b>2 751</b>	<b>2 908</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	8	<b>242</b>	<b>230</b>
<b>Droits d'utilisation</b>	9	<b>377</b>	<b>318</b>
Titres mis en équivalence	6	1 155	898
Actifs financiers non courants	11	180	595
<b>Immobilisations financières</b>		<b>1 335</b>	<b>1 494</b>
Actifs d'impôts différés	12	175	192
Actifs sur contrats	4	201	289
Autres actifs non courants		3	3
<b>Actifs non courants</b>		<b>6 869</b>	<b>7 591</b>
Stocks	4	21	9
Clients	4	534	697
Autres actifs courants	4	222	256
Actifs financiers courants	11	38	45
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11	2 474	1 666
Actifs destinés à être cédés	3	395	406
<b>Actifs courants</b>		<b>3 684</b>	<b>3 079</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>10 553</b>	<b>10 669</b>

(\*) Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de sbe acquis en 2020 (voir Note 8.1)

## Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2020 (*)	Déc. 2021
Capital	13	784	786
Primes et réserves	13	4 298	2 422
Résultat de l'exercice		(1 988)	85
<b>Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires</b>		<b>3 094</b>	<b>3 292</b>
Titres subordonnés à durée indéterminée	13	1 000	1 000
<b>Capitaux propres part Groupe</b>		<b>4 094</b>	<b>4 292</b>
Intérêts minoritaires	13	66	256
<b>Capitaux propres</b>	13	<b>4 161</b>	<b>4 549</b>
Dettes financières non courantes	11	2 473	2 572
Dettes de loyers non courantes	9	314	263
Passifs d'impôts différés	12	513	510
Provisions non courantes	10	61	63
Engagements de retraites et assimilés	5	74	56
Passifs sur contrats non courants	4	23	23
<b>Passifs non courants</b>		<b>3 459</b>	<b>3 486</b>
Fournisseurs	4	327	441
Autres passifs courants	4	579	718
Provisions courantes	10	425	282
Passifs sur contrats courants	4	205	180
Dettes financières courantes	11	969	630
Dettes de loyers courantes	9	102	90
Passifs destinés à être cédés	3	326	294
<b>Passifs courants</b>		<b>2 934</b>	<b>2 635</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>10 553</b>	<b>10 669</b>

(\*) Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de sbe acquis en 2020 (voir Note 8.1)

## Tableau des flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2021
Excédent Brut d'Exploitation courant	4	(391)	22
Intérêts reçus / (payés)	11	(66)	(83)
Impôts sur les sociétés payés		16	(36)
Charges et produits non décaissés dans l'excédent brut d'exploitation		152	39
Dividendes reçus		8	10
<b>Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante</b>		<b>(281)</b>	<b>(49)</b>
Diminution/(Augmentation) du besoin en fonds de roulement	4	(270)	34
Diminution/(Augmentation) des actifs et passifs sur contrats	4	(35)	(73)
<b>Flux de trésorerie des activités opérationnelles courantes</b>		<b>(586)</b>	<b>(88)</b>
Flux de trésorerie relatifs aux produits et charges non courants		135	(146)
Flux de trésorerie opérationnels des activités non poursuivies	3	(13)	-
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles (A)</b>		<b>(463)</b>	<b>(234)</b>
Acquisitions de filiales, nets de la trésorerie acquise	8	(9)	(9)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	8	(66)	(82)
Acquisitions de titres mis en équivalence et actifs financiers non courants	8	(97)	(248)
Prêts octroyés à des tiers		(3)	(15)
Produits de cessions de filiales, nets de la trésorerie cédée		1 067	(7)
Produits de cessions de titres mis en équivalence et actifs financiers non courants		-	248
Flux de trésorerie d'investissement des activités non poursuivies	3	(7)	-
<b>Flux de trésorerie liés aux flux d'investissement (B)</b>		<b>885</b>	<b>(113)</b>
Augmentation / (Réduction) de droits donnant accès au capital	13	61	(0)
Rachat d'actions propres	13	(300)	-
Remboursement de titres subordonnés à durée indéterminée		(127)	-
Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée	13	(34)	(35)
Dividendes payés		(2)	(1)
Emissions d'emprunts	11	1 738	2 204
Remboursements d'emprunts	11	(1 465)	(2 517)
Remboursement de la dette de loyers (hors intérêts)	9	(83)	(88)
Variation des autres dettes financières	11	(18)	(18)
Flux de trésorerie de financement des activités non poursuivies		1	-
<b>Flux de trésorerie des activités de financement (C)</b>		<b>(229)</b>	<b>(456)</b>
Différence de conversion (D)		(64)	26
<b>Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)</b>		<b>129</b>	<b>(777)</b>
Trésorerie à l'ouverture		2 236	2 419
Retraitements de juste valeur sur trésorerie		(2)	26
Variation de la trésorerie des groupes d'actifs destinés à être cédés		56	(11)
Trésorerie de clôture		2 419	1 658
<b>Variation de trésorerie</b>		<b>129</b>	<b>(777)</b>

## Variations des capitaux propres consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Nombre d'actions	Capital	Primes	Ecart de conversion	Réserves consolidées	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
<b>Solde au 1er janvier 2020</b>	<b>270 932 350</b>	<b>813</b>	<b>1 943</b>	<b>(163)</b>	<b>4 229</b>	<b>6 822</b>	<b>153</b>	<b>6 975</b>
Diminution de capital	(10 175 309)	(31)	(270)	-	(2)	(303)	(0)	(303)
Augmentation de capital	625 687	2	2	-	-	4	-	4
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	-	-	-	(0)	13	13	(80)	(67)
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>(9 549 622)</b>	<b>(29)</b>	<b>(268)</b>	<b>(0)</b>	<b>(74)</b>	<b>(371)</b>	<b>(82)</b>	<b>(453)</b>
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>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(318)</b>	<b>(2 039)</b>	<b>(2 357)</b>	<b>(5)</b>	<b>(2 362)</b>
<b>Solde au 31 décembre 2020</b>	<b>261 382 728</b>	<b>784</b>	<b>1 675</b>	<b>(481)</b>	<b>2 116</b>	<b>4 094</b>	<b>66</b>	<b>4 161</b>
Retraitement IAS 19 (*)	-	-	-	-	4	4	-	4
<b>Solde au 1er janvier 2021 retraité</b>	<b>261 382 728</b>	<b>784</b>	<b>1 675</b>	<b>(481)</b>	<b>2 120</b>	<b>4 098</b>	<b>66</b>	<b>4 164</b>
Augmentation de capital	473 540	1	(0)	-	(1)	(0)	(0)	(0)
Dividendes distribués	-	-	-	-	(0)	(0)	(1)	(1)
Paiements fondés en action	-	-	-	-	41	41	-	41
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(35)	(35)	-	(35)
Variations de périmètre	-	-	-	-	18	18	182	200
Autres variations	-	-	-	-	(6)	(6)	0	(6)
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>473 540</b>	<b>1</b>	<b>(0)</b>	<b>-</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>181</b>	<b>198</b>
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	85	85	6	90
Autres éléments du résultat global	-	-	-	252	(159)	92	4	96
<b>Résultat global</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>252</b>	<b>(75)</b>	<b>177</b>	<b>10</b>	<b>186</b>
<b>Solde au 31 décembre 2021</b>	<b>261 856 268</b>	<b>786</b>	<b>1 675</b>	<b>(229)</b>	<b>2 061</b>	<b>4 292</b>	<b>256</b>	<b>4 549</b>

(\*) Voir Note 1.1 sur la décision de l'IFRS IC.

## Notes annexes aux comptes consolidés

<b>Note 1. Base de préparation .....</b>	<b>9</b>
<b>Note 2. Faits marquants de l'exercice .....</b>	<b>13</b>
<b>Note 3. Structure du Groupe.....</b>	<b>15</b>
<b>Note 4. Données opérationnelles courantes .....</b>	<b>23</b>
<b>Note 5. Charges et avantages au personnel .....</b>	<b>31</b>
<b>Note 6. Participations mises en équivalence .....</b>	<b>40</b>
<b>Note 7. Données opérationnelles non courantes .....</b>	<b>43</b>
<b>Note 8. Immobilisations incorporelles et corporelles.....</b>	<b>44</b>
<b>Note 9. Contrats de location .....</b>	<b>54</b>
<b>Note 10. Provisions .....</b>	<b>58</b>
<b>Note 11. Financement et instruments financiers.....</b>	<b>59</b>
<b>Note 12. Impôts sur les bénéfices.....</b>	<b>73</b>
<b>Note 13. Capitaux propres et résultat par action.....</b>	<b>77</b>
<b>Note 14. Eléments non comptabilisés .....</b>	<b>81</b>
<b>Note 15. Autres informations .....</b>	<b>84</b>

## Note 1. Base de préparation

Les comptes consolidés du Groupe Accor pour l'exercice clos au 31 décembre 2021 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 23 février 2022. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 20 mai 2022.

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 2021. L'ensemble de ces textes est consultable sur le site internet de la Commission européenne (\*).

#### Nouveaux textes appliqués

Au 31 décembre 2021, le Groupe a appliqué les mêmes méthodes comptables et règles d'évaluation que pour les comptes consolidés de l'exercice 2020, à l'exception des évolutions normatives obligatoires au 1<sup>er</sup> janvier 2021.

#### Amendements aux normes IAS 39, IFRS 7, IFRS 9 Réforme des taux d'intérêt de référence (phase 2)

L'IASB a publié un amendement aux normes IAS 39, IFRS 7, IFRS 9 *Réforme des taux d'intérêt de référence (phase 2)*, applicable obligatoirement à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021. Ces amendements prévoient des mesures d'assouplissement pour la comptabilisation des modifications de contrats d'instruments financiers évalués au coût amorti et de couverture, rendues nécessaires par la mise en place des nouveaux taux de référence.

Accor a identifié un nombre restreint d'instruments financiers impactés par la réforme des taux de référence. Le Groupe a une dette financière variable indexée sur le taux Libor US 3 mois, acquise dans le cadre de la prise de contrôle de sbe en novembre 2020, qui n'a pas encore fait l'objet d'une modification. Au 31 décembre 2021, la valeur comptable de cette dette est de 45 millions d'euros. Par ailleurs, deux instruments dérivés sont indexés sur le taux Euribor qui a été considéré comme conforme par le régulateur européen. Il s'agit d'un swap, à échéance octobre 2026, pour fixer le taux de la dette hypothécaire (elle-même indexée sur le taux Euribor) contractée pour l'acquisition du siège du Groupe, ainsi qu'un floor sur ce swap, à échéance octobre 2021. Le Groupe a également souscrit un Cross Currency Swap, à échéance décembre 2028, pour couvrir une dette intragroupe de 900 millions de dollars australiens, indexé sur l'Euribor trois mois et sur le taux de référence australien BBSW (« Bank Bill Swap rate ») trois mois. Dans le cadre de la réforme des taux de référence, la publication des taux Euribor et BBSW dans leur version modifiée sera poursuivie.

L'application de ces amendements n'a pas eu d'effet sur les comptes consolidés du Groupe.

(\*) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02008R1126-20220101>

#### Amendement à IFRS 16 Aménagements de loyers au-delà du 30 juin 2021

Le Groupe a appliqué l'amendement prolongeant d'un an les dispositions de l'amendement à IFRS 16 *Allègements de loyers liés au Covid-19* publié en mai 2020, qui avait été appliqué par anticipation dans les comptes consolidés du Groupe de l'exercice 2020. Ces amendements permettent à un preneur de comptabiliser les concessions octroyées par les bailleurs, telles que des réductions de loyers et franchises, comme un loyer variable négatif constaté en résultat sur la période au cours de laquelle le fait générateur d'octroi intervient. L'application de ce texte n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

#### Décision relative à l'attribution des avantages postérieurs à l'emploi aux périodes de service (IAS 19)

En avril 2021, le comité d'interprétation des IFRS (« IFRS IC ») a clarifié la période au cours de laquelle doit être comptabilisé l'engagement relatif à certains régimes de retraite à prestations définies. Ainsi, pour les régimes dont les droits dépendent de l'ancienneté du salarié à la date de départ en retraite et qui sont plafonnés après un certain nombre d'années d'ancienneté, il convient de constituer l'engagement uniquement sur les dernières années de service à compter desquelles le salarié obtient des droits (et non pas sur l'ensemble de sa carrière dans l'entreprise). L'application des nouvelles dispositions s'est traduite par un impact de 4 millions d'euros constaté en augmentation des capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2021.

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

Le Groupe n'a pas appliqué de normes, amendements de normes ou interprétations applicables par anticipation à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021, qu'ils soient ou non adoptés par l'Union européenne.

#### Amendement à IAS 37 Contrats déficitaires – Coût d'exécution du contrat

La norme IAS 37 a été amendée et précise désormais que les coûts d'exécution à retenir pour déterminer si un contrat est déficitaire correspondent aux coûts incrémentaux d'exécution du contrat (par exemple, les coûts directs de main-d'œuvre) et à une allocation de coûts directs se rattachant directement au contrat. Cet amendement est applicable obligatoirement à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022. Son application ne devrait pas avoir d'incidence significative sur les comptes du Groupe.

#### Décision relative aux coûts d'intégration et d'adaptation des contrats SaaS

En avril 2021, l'IFRS IC a rendu sa décision définitive concernant les coûts de configuration et d'adaptation des contrats de « Software as a Service » (« SaaS »), contrats permettant d'accéder, via une connexion internet à des fonctionnalités logicielles hébergées sur une infrastructure opérée par un fournisseur externe. Ces coûts sont à comptabiliser immédiatement en charges d'exploitation, sauf lorsque la prestation de configuration et d'adaptation ne constitue pas une prestation distincte du service de SaaS. Dans ce cas, les paiements effectués au titre de la prestation de configuration et d'adaptation sont comptabilisés en charge constatée d'avance, et constatés en charge d'exploitation sur la durée du contrat de SaaS au fur et à mesure que les services sont rendus.

Le Groupe a entamé des travaux afin de recenser les contrats concernés par cette décision. Les analyses sont en cours pour en déterminer les impacts sur les comptes consolidés du Groupe.

## 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 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. 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.

## 1.4 Risque climatique

Dans le cadre de la préparation de ses états financiers, Accor a pris en compte les conséquences du changement climatique et de la transition vers une économie décarbonée. Il n'y a pas eu d'impact significatif sur les jugements et estimations retenus par la direction pour l'élaboration des états financiers consolidés clos le 31 décembre 2021.

Les risques et opportunités liés au changement climatique, qui pourraient affecter les revenus du Groupe à long terme, ne peuvent être évalués aujourd'hui de manière fiable.

Les voyages d'affaires, qui ont connu une très forte baisse pendant la crise sanitaire, pourraient également être affectés négativement sur le moyen terme ; les entreprises engagées sur une trajectoire de réduction des émissions de carbone pouvant être amenées à diminuer les déplacements professionnels de leurs collaborateurs.

La direction a, dès à présent, retenu pour son plan d'affaires utilisé pour les tests de dépréciation de ses actifs non courants, une hypothèse de sortie de crise cohérente avec les tendances macroéconomiques issues d'études de marché indépendantes. Ces études intègrent une réduction des voyages internationaux à moyen terme. De plus, Accor a réalisé des analyses de sensibilité sur le taux de croissance à l'infini, qui sont présentées en note 8.3.

Compte tenu de son modèle d'affaires « Asset light », le Groupe détient peu d'actifs hôteliers situés dans des zones à risque, et dont la valeur comptable pourrait être significativement affectée par les effets du changement climatique.

Par ailleurs, le Groupe accélère sa transition vers une croissance plus durable et s'est fixé pour objectif de réduire ses émissions de gaz à effet de serre pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. En accord avec cette stratégie, le 18 novembre 2021, le Groupe a émis une dette obligataire indexée sur ses objectifs de développement durable (Sustainability-Linked Bond). Le coupon de la dette est indexé sur les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe et des hôtels de son réseau (voir Note 11.2.1). Au 31 décembre 2021, Accor a considéré que ces objectifs seraient respectés dans la détermination du taux d'intérêt effectif de la dette obligataire. En outre, dans l'élaboration de son plan d'affaires, le Groupe a estimé qu'il ne supporterait pas les coûts additionnels liés à l'atteinte des objectifs fixés aux hôtels de son réseau.

Sur l'exercice 2021, Accor a réalisé sa première cartographie des risques liés aux conséquences du changement climatique. Cette étude a permis d'étudier les impacts physiques potentiels dans un monde à +4°C à horizon 2100, ainsi que les risques et opportunités de transition sur des scénarios d'un monde contraint à +1,5°C à horizon 2100.

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

Dans le même temps, le changement de paradigme va également créer de nombreuses opportunités de revenus dans le voyage de loisirs à courte distance et pour les hôtels à faible émission de carbone, plus compétitifs, en ligne avec les objectifs du Groupe Accor.

## Note 2. Faits marquants de l'exercice

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

#### Impacts sur les activités du Groupe

Depuis le début de l'année 2020, la propagation du virus Covid-19 et les mesures prises par les gouvernements pour freiner son expansion (interdiction de voyager, fermetures de frontières et mesures de confinement, jauges ou fermetures de commerces et de lieux publics) ont brutalement affecté l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie. Sur l'exercice 2021, les activités du Groupe ont continué à être impactées par la crise sanitaire. L'année est marquée par une évolution positive entre le premier et le second semestre, sous l'effet combiné des campagnes vaccinales pour freiner l'épidémie et de mesures de restriction moins sévères, avec une disparité entre les zones. Le « RevPAR » (revenu par chambre disponible), pour les hôtels du réseau, est en recul de 46% par rapport au niveau de 2019, à comparer avec la baisse de 62% enregistrée en 2020. Le taux d'occupation des hôtels, en augmentation régulière, s'établit à 42%. Il était de 15% sur le 2e trimestre 2020 qui correspond au plus fort de la crise.

Sur l'exercice, le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 2 204 millions d'euros, contre 1 621 millions d'euros en 2020 (voir Note 4.1). Il est en recul de 45,6% par rapport au chiffre d'affaires de l'exercice 2019 d'un montant de 4 049 millions d'euros, retenu comme étant une période de référence par le Groupe.

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

Sur l'exercice, Accor a poursuivi et intensifié les mesures d'adaptation initiées en 2020 afin d'ajuster sa structure de coûts à la baisse d'activité et de préserver sa trésorerie (recours au chômage partiel et efforts en matière de réduction des dépenses marketing et de distribution et des investissements récurrents). Le Groupe a également décidé de ne pas verser de dividende au titre de l'exercice 2020.

Afin d'optimiser sa structure financière, le 18 novembre 2021, Accor a émis une dette obligataire indexée sur les objectifs de développement durable du Groupe (« Sustainability-Linked Bond ») pour un montant de 700 millions d'euros. Ce nouveau financement a permis le remboursement partiel, à hauteur de 448 millions d'euros, des emprunts obligataires émis en septembre 2015 et janvier 2017 pour un total de 652 millions d'euros, à échéance 2023 et 2024 respectivement. Le 5 février 2021, le Groupe avait également procédé au remboursement du solde de 550 millions d'euros de l'emprunt obligataire de 900 millions d'euros, conclu en février 2014, et arrivant à échéance en février 2021 (voir Note 11.2.1).

Au 31 décembre 2021, Accor dispose d'une structure financière stable, avec une position nette de trésorerie et équivalents de trésorerie de 1 658 millions d'euros. En tenant compte des échéances de dettes financières, et dans l'hypothèse prudente d'une consommation de trésorerie d'exploitation équivalente à celle de 2021, 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 deux lignes de crédit bancaires non tirées pour un montant total de 1 760 millions d'euros. Le 15 novembre 2021, le Groupe a réaménagé favorablement les termes de sa ligne de crédit bancaire de 1 200 millions d'euros, arrivant à maturité en juin 2025. Le covenant initial de levier financier, qui avait été suspendu jusqu'en juin 2022 dans le contexte de la crise sanitaire, ne sera ainsi réinstauré qu'à compter de juin 2024. Seul un covenant de liquidité minimale s'appliquera en 2022 et 2023. Par ailleurs, le 15 avril 2021 et le 27 octobre 2021, le Groupe a exercé les deux options de renouvellement de six mois chacune sur la ligne de crédit bancaire renouvelable à 12 mois de 560 millions d'euros, conclue en mai 2020, portant ainsi l'échéance à mai 2022. Cette ligne ne comporte pas de covenant.

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 2021, 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.

### **Autres impacts sur les comptes consolidés**

Accor a effectué une revue de la valeur recouvrable de ses actifs non courants (voir Note 8.3). Les tests de dépréciation menés sur les unités génératrices de trésorerie (« UGT ») ou groupes d'UGT auxquels sont rattachés des écarts d'acquisition ont conduit à constater des pertes de valeurs pour 8 millions d'euros sur des actifs hôteliers en Australie. Le Groupe a également réalisé des tests de dépréciation, au cas par cas, sur ses autres actifs non courants, sur la base d'une revue des indices de pertes de valeur. Cette analyse a conduit à reconnaître une perte de 43 millions d'euros (dont 27 millions d'euros sur des contrats de gestion hôtelière et 17 millions d'euros sur des titres mis en équivalence). Elles sont présentées en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé de l'exercice (voir Note 7).

Par ailleurs, Accor n'a pas identifié d'indicateur d'augmentation significative du risque de crédit de ses principaux clients depuis le 31 décembre 2020. Sur l'exercice, le Groupe n'a donc pas comptabilisé de dépréciations complémentaires significatives pour pertes attendues sur ses créances clients.

## **2.2 Autres faits marquants**

Les autres faits marquants de l'exercice sont :

- La prise de contrôle des sociétés Mama Shelter (mai 2021), 25hours (septembre 2021) et Ennismore (octobre 2021) en vue de développer l'activité hôtelière Lifestyle du Groupe, suivie de la cession des actifs hôteliers de cette activité exploités en location en octobre 2021 (voir Note 3.1.1)
- La cession d'une partie des titres de Huazhu Group Ltd en février 2021 (voir Note 3.1.2)
- La souscription à deux augmentations de capital de AccorInvest pour un total de 154 millions d'euros en janvier et mars 2021 (voir Note 3.1.3)
- La création et l'introduction en bourse d'un SPAC « Special Purpose Acquisition Company » en juin 2021 (voir Note 3.1.3)
- La mise en place de la nouvelle organisation du Groupe ayant conduit à une modification de l'information sectorielle (voir Note 4.1).

## 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 2021 figure en Note 15.3.

#### Principes comptables

##### Principes de consolidation

###### Intégration globale des filiales

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

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

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

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

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

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

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

###### Autres participations

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

## Regroupements d'entreprises

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Cessions avec perte de contrôle

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

Les variations de périmètre de l'exercice sont essentiellement marquées par les opérations réalisées par le Groupe en vue de développer son activité sur le Lifestyle, activité qui connaît une forte croissance. Ces hôtels bénéficient d'un design innovant et offrent à une clientèle, à la fois internationale et locale, une expérience originale axée autour d'un accueil convivial, des restaurants chaleureux et du divertissement.

### **3.1.1 Développement de l'activité Lifestyle**

#### **Prise de contrôle de Mama Shelter et 25hours**

Les deux transactions suivantes ont été qualifiées de regroupement d'entreprise et comptabilisées selon la méthode de l'acquisition au sens de la norme IFRS 3 *Regroupements d'entreprises*.

Le 4 mai 2021, Accor, qui détenait 70% du capital et des droits de vote de Mama Shelter, a acquis la part résiduelle de 30% pour un montant de 30 millions d'euros (dont 15 millions d'euros de paiement différé en 2022), portant sa participation à 100% du capital et des droits de vote de la société. Le prix d'acquisition s'élève à 78 millions d'euros, comprenant la juste valeur de 48 millions d'euros de la quote-part antérieurement détenue, comptabilisée par mise en équivalence.

L'exercice d'allocation du prix d'acquisition, réalisé sur une base provisoire, fait ressortir une situation nette acquise de 26 millions d'euros, comprenant principalement la marque Mama Shelter (27 millions d'euros), et un écart d'acquisition de 52 millions d'euros.

Le 15 septembre 2021, Accor a acquis 50% des titres de 25hours pour un montant de 66 millions d'euros (dont 46 millions d'euros de paiement différé payable en deux tranches en 2022 et 2023), portant sa participation à 100% du capital et des droits de vote de la société. Le prix d'acquisition s'élève à 145 millions d'euros, en tenant compte de la revalorisation à la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue (79 millions d'euros). Cette revalorisation a généré un profit de 16 millions d'euros reconnu en produits et charges non courants dans le compte de résultat de l'exercice.

L'exercice d'allocation du prix d'acquisition, réalisé sur une base provisoire, fait ressortir une situation nette acquise de 54 millions d'euros, comprenant principalement la marque 25hours (47 millions d'euros), et un écart d'acquisition de 91 millions d'euros.

Sur l'exercice, la contribution de Mama Shelter et de 25hours, depuis leur prise de contrôle, au chiffre d'affaires et au résultat net consolidé du Groupe est non significative.

Ces deux acquisitions ont entraîné un décaissement total (net de la trésorerie acquise) de 7 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice.

#### **Rapprochement avec Ennismore Holdings Ltd**

Le 1er octobre 2021, Accor a finalisé le rapprochement avec la société Ennismore Holdings Limited (« EHL »), opérateur hôtelier basé à Londres, réalisé exclusivement par échange de titres. Cette opération a donné naissance à une nouvelle entité « asset-light », baptisée Ennismore, disposant d'un portefeuille de 87 hôtels exploités sous 14 marques (parmi lesquelles Mondrian, SLS, The Hoxton, Gleneagles, 21C Museum Hotels, Mama Shelter, 25hours, Jo&Joe, SO/) et plus de 150 restaurants et bars. Ennismore a pour ambition de devenir le plus grand opérateur mondial de l'hôtellerie Lifestyle.

Aux termes de l'opération, la nouvelle société Ennismore est détenue à 66,67% par Accor et 33,33% par EHL. Les modalités de gouvernance convenues entre les parties donnent à Accor le contrôle exclusif sur l'entité. Cette opération est comptabilisée, dans les comptes du Groupe, comme une acquisition des activités apportées par EHL en échange de la cession de 33,33% de son activité Lifestyle.

Ainsi, l'opération se décompose en deux transactions :

- Une prise de contrôle des activités de EHL qualifiée de regroupement d'entreprise au sens d'IFRS 3 *Regroupements d'entreprises*, comptabilisée selon la méthode de l'acquisition. Accor a constaté un écart d'acquisition provisoire de 217 millions d'euros sur la base d'un prix d'acquisition de 219 millions d'euros, correspondant à la juste valeur des intérêts dans les activités Lifestyle d'Accor remis à EHL. L'affectation du prix d'acquisition sera finalisée dans un délai de 12 mois à compter de la date de prise de contrôle.
- Une diminution du pourcentage d'intérêt sans perte de contrôle dans les activités Lifestyle d'Accor, à hauteur de 33,33%. Accor a ainsi reconnu une augmentation des capitaux propres part Groupe de 29 millions d'euros au titre du résultat de cession correspondant à la différence entre la valeur comptable des intérêts transférés à EHL reclassés en intérêts minoritaires pour 190 millions d'euros et leur juste valeur.

Sur l'exercice, la contribution des activités Lifestyle de EHL au chiffre d'affaires et au résultat net consolidé du Groupe est non significative.

### **Cession des actifs hôteliers Lifestyle exploités en location**

Le 1<sup>er</sup> octobre 2021, Accor a finalisé la cession de son portefeuille d'actifs hôteliers de l'activité Lifestyle exploités sous contrat de location (23 hôtels sous marque Mama Shelter, 25hours et Jo&Joe, dont 4 en développement). Cette opération, qui fait notamment suite à l'acquisition des sociétés Mama Shelter en mai 2021 et 25hours en septembre 2021, s'inscrit dans la stratégie « Asset-light » du Groupe.

Au terme d'un accord signé avec Keys Asset Management, fonds d'investissement dédié à la gestion d'actifs, et Norlake, partie liée de EHL, le portefeuille d'actifs hôteliers a été cédé à KNSA Hôtels France, société nouvellement créée dans laquelle Accor détient une participation minoritaire à hauteur de 24,5%, comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe. Les hôtels objets de la transaction sont désormais gérés par Ennismore dans le cadre de contrats de gestion.

En application des dispositions de la norme IFRS 10 *Etats financiers consolidés*, cette opération conduit à une perte de contrôle des actifs hôteliers cédés, dans la mesure où les droits détenus par Accor (droits de vote dans KNSA Hôtels France cumulés aux droits résultant des contrats de gestion) ne lui permettent pas d'en diriger unilatéralement les activités pertinentes.

S'agissant de la cession d'une activité 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 Groupe a constaté une moins-value de cession de 2 millions d'euros, calculée par différence entre :

- D'une part, le prix de cession de 79 millions d'euros, comprenant un ajustement de prix de 10 millions d'euros payable en 2022 et un complément de prix estimé à 49 millions d'euros payable en 2025,
- Et, d'autre part, l'actif net comptable de l'activité cédée, tel que reconnu dans les états financiers du Groupe à la date de cession, pour 81 millions d'euros.

Cette opération a entraîné un impact négatif de (6) millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice, correspondant à l'encaissement net de la trésorerie cédée.

Par ailleurs, le 1<sup>er</sup> octobre 2021, Accor a souscrit, avec les autres actionnaires, à une augmentation de capital de KNSA Hôtels France et octroyé un prêt d'actionnaire à hauteur de sa détention en capital pour un montant total de 7 millions d'euros.

### 3.1.2 Cessions de l'exercice

#### Cession partielle de titres Huazhu

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. Cette opération s'est traduite par une perte d'influence notable sur la société, conduisant le Groupe à dégager une plus-value de cession sur l'intégralité de sa participation, conformément aux dispositions de la norme IAS 28 *Participations dans des entreprises associées et des joint-ventures*.

La plus-value constatée, présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé de l'exercice, s'élève à 649 millions d'euros. Elle est calculée par différence entre :

- D'une part, le prix de cession de la participation de 1,5% cédée de 239 millions d'euros, augmenté de la juste valeur de la participation de 3,3% conservée de 508 millions d'euros, et ajusté de la reprise en résultat des pertes de change recyclables constatées en autres résultat global pour (9) millions d'euros,
- Et, d'autre part, la valeur comptable de la participation mise en équivalence de 89 millions d'euros.

A l'issue de cette transaction, la participation résiduelle du Groupe a été reclassée en titres de participation non consolidés évalués à la juste valeur par autres éléments du résultat global pour 508 millions d'euros.

Cette cession a entraîné un encaissement de 239 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice.

#### Cession d'Adoria

Le 16 avril 2021, Accor a cédé 100% du capital de sa filiale Adoria, acquise en 2018, qui fournit des solutions centralisées aux acteurs de la restauration afin d'optimiser la gestion de leurs approvisionnements, pour un montant de 5 millions d'euros. Cette cession a entraîné un encaissement (net de la trésorerie cédée) de 5 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice.

### 3.1.3 Autres opérations

#### 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. Le 1<sup>er</sup> mars 2021, l'Assemblée Générale Extraordinaire de la société a approuvé la réalisation d'une augmentation de capital complémentaire d'un montant de 327 millions d'euros, dont 109 millions d'euros pour Accor. Ces deux opérations s'inscrivent dans le cadre de la restructuration du financement bancaire négociée par AccorInvest, qui s'est accompagnée d'une extension de l'échéance des financements en place jusqu'en 2025, d'un avenant aux clauses de covenant associées et de l'octroi d'un prêt garanti par l'Etat français à hauteur de 477 millions d'euros.

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 d'AccorInvest, à la date d'arrêté des comptes au 31 décembre 2021, 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.

A l'issue des opérations détaillées ci-dessus, le pourcentage d'intérêt du Groupe est de 30,5%.

### **Sponsoring d'un SPAC (« Special Purpose Acquisition Company »)**

Le 30 avril 2021, Accor a créé le véhicule Accor Acquisition Company (AAC), un « Special Purpose Acquisition Company » (SPAC), dont l'objectif est de réaliser une ou plusieurs acquisitions dans des services connexes à l'hôtellerie : la restauration (« Food & Beverage »), le bureau partagé (« Flex office »), le bien-être, le divertissement et l'événementiel, ainsi que les technologies liées à l'hôtellerie. Accor a pour ambition d'élargir son offre à destination des propriétaires, en leur proposant des services additionnels dans des activités connexes, tout en continuant à se consacrer à son cœur de métier de gestion hôtelière.

Le 1<sup>er</sup> juin 2021, AAC a été introduit en bourse, levant 300 millions d'euros auprès d'investisseurs qualifiés dans le cadre d'un placement privé (incluant 25 millions d'euros destinés à un mécanisme de stabilisation opéré par Goldman Sachs Bank Europe SE en qualité d'agent stabilisateur). L'opération a été réalisée à travers l'admission à la négociation de 30 millions d'unités, dont le cours de référence a été fixé à 10 euros, comprenant chacune une action et un bon de souscription d'action, sur le compartiment professionnel du marché réglementé d'Euronext Paris. AAC dispose de 24 mois pour réaliser une opération d'acquisition. Le produit de l'offre publique (hors montant alloué au mécanisme de stabilisation) a pour objet de financer cette opération d'acquisition et a été placé par AAC sur un compte séquestre.

En application des dispositions de la norme IFRS 10 *Etats financiers consolidés*, le Groupe a conclu qu'il n'exerçait pas de contrôle exclusif sur AAC dans la mesure où les droits qu'il détient en tant que sponsor et actionnaire ne lui permettent pas d'en diriger unilatéralement les activités pertinentes, à savoir l'identification et l'approbation des décisions d'investissement. L'investissement dans AAC a été reconnu en titres mis en équivalence dans l'état de la situation financière consolidé.

Au 31 décembre 2021, Accor détient 23,52% du capital de AAC pour un investissement de 34 millions d'euros. Cet investissement comprend 6,8 millions d'actions de préférence non cotées et 2 millions d'actions de marché souscrites dans les mêmes conditions que les investisseurs institutionnels, assorties de 3,5 millions de bons de souscription d'actions exerçables pendant une durée de cinq ans à compter de la réalisation de l'acquisition.

Accor a également souscrit à un contrat d'option à terme lui permettant de participer à une émission complémentaire réservée pouvant aller jusqu'à 10 millions d'unités, comprenant chacune une action de préférence et un bon de souscription d'action, au prix unitaire de 10 euros. L'exercice partiel ou total de ces options à terme est conditionné à la notification d'une décision d'investissement.

Les bons de souscription d'achat détenus par le Groupe sont comptabilisés en tant qu'instruments dérivés dans l'état de la situation financière consolidé. Au 31 décembre 2021, leur juste valeur est non matérielle.

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

#### Principes comptables

Lorsque le Groupe s'attend à recouvrer la valeur d'un actif, ou d'un groupe d'actifs, par sa vente plutôt que par son utilisation, il est présenté distinctement en « Actifs destinés à être cédés » dans l'état de la situation financière. Les passifs associés sont présentés en tant que « Passifs associés à des actifs destinés à être cédés ». Un tel classement est appliqué lorsque les 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, diminué des frais liés à la vente. Après leur classement en actifs destinés à être cédés, les actifs immobilisés ne font plus l'objet d'un amortissement.

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

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

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

#### 3.2.1 Actifs destinés à être cédés

Au 31 décembre 2021, les actifs destinés à être cédés et passifs associés se détaillent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2020		Déc. 2021	
	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
SCI Sequana	392	307	402	294
Autres	4	19	3	-
<b>Total</b>	<b>395</b>	<b>326</b>	<b>406</b>	<b>294</b>

## **Projet de cession-bail du siège social du Groupe**

Au 31 décembre 2021, l'entité SCI Sequana qui porte le siège social du Groupe à Issy-Les-Moulineaux ainsi que la dette associée a été maintenue en actifs destinés à être cédés. Dans un contexte de fortes incertitudes qui a touché l'ensemble des transactions immobilières en Ile-de-France, les discussions engagées en juin 2020 avec des investisseurs potentiels n'ont pas encore abouti. Elles se sont toutefois poursuivies sur 2021 et le Groupe demeure activement engagé dans son plan de cession. Accor considère que l'aboutissement de ce projet, qui a été retardé par des circonstances indépendantes de son contrôle, est toujours hautement probable et que les critères de classement en actifs destinés à être cédés, énoncés par la norme IFRS 5 *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, sont toujours respectés. Au 31 décembre 2021, 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.

### **3.2.2 Activités non poursuivies**

Sur l'exercice 2021, le résultat net des activités non poursuivies s'élève à 77 millions d'euros. Il correspond principalement à des éléments comptabilisés au titre des garanties données dans le cadre de la cession de AccorInvest en juin 2018 (dont une reprise de provision nette d'impôts différés de 85 millions d'euros sur les risques liés aux actifs (voir Note 10) et une dotation de (21) millions d'euros sur les garanties liées aux risques fiscaux, suite au redressement fiscal de AccorInvest (voir Note 14.2)).

Sur l'exercice 2020, le résultat net des activités non poursuivies de 257 millions d'euros comprenait le résultat global de cession dégagé au titre de la cession des actifs hôteliers d'Orbis ainsi que le résultat net de ces actifs jusqu'à leur date de cession.

## 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.

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 sur le second semestre 2020 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 plan de transformation s'est notamment traduit par une évolution de l'organisation interne du Groupe qui a été mise en place début 2021. L'activité de gestion et de franchise d'hôtels est désormais pilotée au sein de huit hubs géographiques (au lieu de cinq régions précédemment) afin de renforcer la proximité avec les propriétaires hôteliers. Ainsi, l'Europe, principale région du Groupe, est partagée entre l'Europe du Sud (comprenant la France) et l'Europe du Nord (comprenant le Royaume-Uni et l'Allemagne). La région Asie-Pacifique est partagée en trois hubs, Asie du Sud-Est, « Grande Chine » et Pacifique. La région Afrique & Moyen-Orient, à laquelle ont été rattachés l'Inde (précédemment dans la région Asie-Pacifique) et la Turquie (précédemment en Europe), est renommée Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie. L'organisation des deux régions Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes et Amérique du Sud reste inchangée.

Cette nouvelle organisation a conduit le Groupe à refondre son reporting interne revu par le Comité exécutif (principal décideur opérationnel) et, par conséquent, à revoir l'identification de ses segments opérationnels. Sur cette base, et après prise en compte des critères de regroupement prévus par la norme IFRS 8 *Secteurs opérationnels*, les segments présentés sont les suivants :

- **Cinq segments « Management & Franchise »** – L'activité de gestion et de franchise d'hôtels repose sur la perception de redevances auprès des propriétaires hôteliers. Elle comprend également les commissions perçues sur les achats centralisés. Sa performance est présentée sur les cinq zones géographiques suivantes :
  - Europe du Sud,
  - Europe du Nord,
  - Asie-Pacifique qui regroupe les hubs Asie du Sud-Est, « Grande Chine » et Pacifique,
  - Amériques qui regroupent les hubs Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes et Amérique du Sud,
  - Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie.
- **Segment « Services aux propriétaires »** – Il regroupe l'ensemble des services rendus par la Division Sales, Marketing, Distribution et Loyalty (activités de vente, marketing et distribution, programme de fidélité) ainsi que les services partagés et les refacturations de coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers.

- **Segment « Actifs hôteliers et autres »** – Il comprend les activités qui ne font pas partie du cœur de métier d'opérateur hôtelier du Groupe :
  - Actifs hôteliers – Il s'agit de l'activité de propriétaire exploitant, quel que soit le mode de détention des hôtels (en propriété et en location), comprenant la vente de prestations d'hébergement et de restauration aux clients ainsi que la gestion du portefeuille d'actifs (conception, construction, rénovation et maintenance des hôtels),
  - 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),
  - Et, depuis début 2021, les nouvelles activités développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe (Services digitaux, Location de résidences privées de luxe, Ventes digitales, Services de réservation hôtelière et Services de conciergerie).

L'information sectorielle comparative présentée au titre de l'année 2020 a été retraitée afin de refléter la nouvelle organisation du Groupe.

#### 4.1.1 Chiffre d'affaires

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2021
Europe du Sud	80	141
Europe du Nord	51	91
Asie Pacifique	72	98
Amériques	52	111
Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie	36	77
<b>Management &amp; Franchise</b>	<b>292</b>	<b>518</b>
<b>Services aux propriétaires</b>	<b>850</b>	<b>1 064</b>
<b>HotelServices</b>	<b>1 142</b>	<b>1 582</b>
Actifs hôteliers & Autres	489	633
Holding/Éliminations	(9)	(11)
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 621</b>	<b>2 204</b>

Le chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 342 millions d'euros sur 2021 contre 203 millions d'euros en 2020. Aucun autre pays ne représente plus de 10% du chiffre d'affaires du Groupe.

Le chiffre d'affaires « Services aux propriétaires » comprend les refacturations de coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers pour un montant de 555 millions d'euros en 2021.

#### 4.1.2 Excédent Brut d'Exploitation

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2021
Europe du Sud	14	96
Europe du Nord	(12)	47
Asie Pacifique	21	51
Amériques	0	40
Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie	1	41
<b>Management &amp; Franchise</b>	<b>25</b>	<b>275</b>
<b>Services aux propriétaires</b>	<b>(282)</b>	<b>(182)</b>
<b>HotelServices</b>	<b>(257)</b>	<b>93</b>
Actifs hôteliers & Autres	(22)	48
Holding/Éliminations	(112)	(119)
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	<b>(391)</b>	<b>22</b>

## 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 marché. 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>	2020	2021
Coûts des marchandises vendues	(49)	(54)
Charges de personnel	(1 115)	(1 300)
Loyers variables sur biens immobiliers	(12)	(27)
Energie, entretien et maintenance	(41)	(45)
Taxes d'exploitation	(41)	(39)
Autres charges d'exploitation	(753)	(717)
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>(2 012)</b>	<b>(2 182)</b>

Les charges de personnel sont présentées en Note 5.2.

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 hausse sur l'exercice.

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 restent stables sur l'exercice.

## 4.4 Besoin en Fonds de Roulement

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

(en millions d'euros)	Déc. 2020	Déc. 2021	Variation	Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie	Eléments du tableau des flux de trésorerie
Stocks	21	9	(12)	(12)	0
Clients	534	697	164	42	121
Autres actifs courants	222	256	34	10	24
<b>Actifs courants</b>	<b>776</b>	<b>962</b>	<b>186</b>	<b>40</b>	<b>146</b>
Fournisseurs	327	441	114	18	96
Autres passifs courants	579	718	139	55	84
<b>Passifs courants</b>	<b>907</b>	<b>1 159</b>	<b>253</b>	<b>73</b>	<b>180</b>
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>131</b>	<b>197</b>	<b>66</b>	<b>33</b>	<b>34</b>

Au 31 décembre 2021, l'augmentation des actifs et des passifs courants s'explique principalement par la reprise de l'activité.

### 4.4.1 Actifs courants

#### Principes comptables

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

Les créances clients s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2020	Déc. 2021
Valeurs brutes	703	842
Provisions	(169)	(145)
<b>Créances clients nettes</b>	<b>534</b>	<b>697</b>

Sur l'exercice 2021, le Groupe a constaté une reprise de provisions pour dépréciation de ses créances clients nette d'un montant de 29 millions d'euros.

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

La décomposition des autres actifs courants est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Déc. 2020</b>	<b>Déc. 2021</b>
TVA à récupérer	56	75
Créances d'impôts et taxes	11	8
Autres débiteurs	104	119
Charges constatées d'avance	61	69
<b>Valeur brute</b>	<b>232</b>	<b>271</b>
Provisions	(10)	(15)
<b>Valeur nette</b>	<b>222</b>	<b>256</b>

#### 4.4.2 Passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Déc. 2020</b>	<b>Déc. 2021</b>
TVA à payer	36	61
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	167	192
Dettes d'impôts et taxes	68	60
Autres créditeurs	232	281
Produits constatés d'avance	76	124
<b>Autres passifs courants</b>	<b>579</b>	<b>718</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 sur contrats représentent un droit conditionnel, pour le Groupe, à recevoir une rémunération au titre de biens ou services déjà transférés aux clients, et dont l'exigibilité est soumise à d'autres conditions que le passage du temps. Ils comprennent principalement les paiements effectués aux propriétaires hôteliers pour sécuriser l'obtention de contrats de gestion et de franchise (« key moneys ») et, 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 sur contrat représentent l'obligation, pour le Groupe, de transférer des biens ou des services pour lesquels un paiement a déjà été reçu de la part du client, ou lorsque le droit inconditionnel au paiement est déjà acquis. Il s'agit essentiellement des redevances facturées au titre du programme de fidélité différées dans l'état de la situation financière et reconnues en revenu ultérieurement, lors de l'utilisation des points rewards et autres avantages (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>	<b>Déc. 2020</b>	<b>Déc. 2021</b>
Versements d'avance aux propriétaires	201	289
<b>Actifs sur contrats</b>	<b>201</b>	<b>289</b>
Redevances différées du programme de fidélité	205	180
Autres redevances aux propriétaires différées	23	23
<b>Passifs sur contrats</b>	<b>229</b>	<b>203</b>
<b>Actifs et passifs nets sur contrats</b>	<b>(28)</b>	<b>86</b>

## Note 5. Charges et avantages au personnel

### 5.1 Effectifs

Les effectifs du Groupe se décomposent comme suit :

	2020	2021
Effectif moyen	15 247	14 466

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.

### 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>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Salaires et charges sociales	(684)	(750)
Salaires et charges sociales refacturés aux propriétaires	(402)	(512)
Paielements en actions	(30)	(38)
<b>Charges de personnel</b>	<b>(1 115)</b>	<b>(1 300)</b>

L'augmentation des salaires et charges sociales sur l'exercice 2021 s'explique essentiellement par la fin des mesures de chômage partiel, la réduction des dispositifs d'aides et la réouverture des hôtels.

Les coûts de personnel encourus pour le compte des propriétaires dans le cadre de la gestion hôtelière (et intégralement refacturées à ces derniers) concernent principalement des actifs hôteliers en Amérique du Nord. Leur augmentation sur l'exercice traduit la reprise de l'activité de cette zone sur le second semestre.

### 5.3 Engagements de retraites et assimilés

#### Principes comptables

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

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

La charge comptabilisée au compte de résultat comprend :

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

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

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

### 5.3.1 Synthèse des engagements pour retraites et assimilés

(en millions d'euros)	Déc. 2020	Déc. 2021
Régimes de retraite	71	54
Autres avantages long terme	3	2
<b>Engagement pour retraites et autres avantages</b>	<b>74</b>	<b>56</b>
Excédent sur régimes de retraites	3	3
<b>Actif de retraites</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Engagement net</b>	<b>70</b>	<b>53</b>
· dont engagement net pour retraites	68	51
· dont autres engagements	3	2

### 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 (31% de l'obligation), au Royaume-Uni (30% de l'obligation) et au Canada (26% 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 les suivantes :

	Taux d'actualisation		Evolution des salaires	
	Déc. 2021	Déc. 2020	Déc. 2021	Déc. 2020
France	0,9% - 2%	0,3%	3% - 4%	3% - 4%
Canada	2,8% - 3%	2% - 2,5%	2,8%	2,8%
Belgique	0,9%	0,3%	2,8%	2,8%
Suisse	0,3%	0,1%	1,0%	1,0%
Royaume-Uni	1,8%	1,3%	n.a.	n.a.

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

### 5.3.4 Décomposition et évolution des engagements

Au 31 décembre 2021, la répartition par pays des engagements de retraite est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Canada	Belgique	Royaume-Uni	Autres	<b>Total</b>
Valeur actuelle des engagements	60	50	15	58	11	193
Juste valeur des actifs de couverture	(32)	(38)	(10)	(61)	(5)	(146)
Plafond de l'actif	-	3	-	-	-	3
<b>Engagement net</b>	<b>28</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>(3)</b>	<b>5</b>	<b>51</b>

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

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Dette actuarielle</b>	<b>Juste valeur des actifs</b>	<b>Impact plafond d'actif</b>	<b>Net</b>
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>215</b>	<b>(149)</b>	<b>1</b>	<b>68</b>
Retraitement IAS 19 (*)	(4)	(0)	-	(4)
<b>Au 1er janvier 2021</b>	<b>211</b>	<b>(149)</b>	<b>1</b>	<b>64</b>
Coût des services rendus	6	-	-	6
Charge nette d'intérêts	3	(2)	-	1
Autres éléments	(3)	-	-	(3)
<b>Charge en résultat</b>	<b>5</b>	<b>(2)</b>	<b>-</b>	<b>3</b>
(Gains)/pertes liés aux effets d'expérience	(9)	-	-	(9)
(Gains)/pertes liés aux modifications d'hypothèses démographiques	(1)	-	-	(1)
(Gains)/pertes liés aux modifications d'hypothèses financières	(9)	3	-	(6)
Variation du plafond de l'actif (hors intérêts financiers nets)	-	-	2	2
<b>Ecarts actuariels</b>	<b>(19)</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>(15)</b>
Versements	(11)	8	-	(2)
Ecarts de change et autres	8	(6)	0	2
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>193</b>	<b>(146)</b>	<b>3</b>	<b>51</b>

(\*) Voir Note 1.1 sur la décision de l'IFRS IC.

### 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 2021, la décomposition des actifs est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Royaume-Uni	Canada	France	Belgique	Autres	<b>Total</b>
Obligations	-	9	25	-	1	35
Actions	-	28	4	-	1	33
Contrats d'assurance	-	-	-	10	2	12
Liquidité	3	0	1	-	0	4
Immobilier	-	-	2	-	1	3
Autres	58	-	0	-	0	58
<b>Actifs de couverture</b>	<b>61</b>	<b>38</b>	<b>32</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>146</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 2021, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Impact sur engagement</b>
Impact d'une hausse du taux d'actualisation de 0,5 pt	(8)
Impact d'une baisse du taux d'actualisation de 0,5 pt	8

### 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>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Au-delà</b>	<b>Total</b>
Flux de trésorerie futurs	10	12	76	<b>98</b>

## 5.4 Paiements fondés sur des actions

### Principes comptables

#### Plans d'attribution d'actions de performance

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

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

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

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

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

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

#### Plans d'actionnariat salariés

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

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

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

Si le plan ne spécifie pas de conditions d'acquisition, la charge est comptabilisée entièrement à la date d'attribution. Les plans en vigueur au 31 décembre 2021 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 2021, la charge constatée au titre des paiements en actions s'élève à 41 millions d'euros dont 3 millions d'euros comptabilisés en charges non courantes.

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2021
Plans attribués en 2017	5	-
Plans attribués en 2018	6	3
Plans attribués en 2019	12	13
Plans attribués en 2020	8	15
Plans attribués en 2021	-	10
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>41</b>

### 5.4.1 Plans d'actions gratuites et sous conditions de performance

Les mouvements intervenus sur l'exercice sont les suivants :

<i>(en nombre de titres)</i>	2020	2021
<b>Nombre d'actions à l'ouverture</b>	<b>3 819 606</b>	<b>3 631 642</b>
Actions attribuées sur l'exercice	1 834 941	1 739 851
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(1 491 686)	(233 095)
Actions livrées sur l'exercice	(531 219)	(473 540)
<b>Nombre d'actions à la clôture</b>	<b>3 631 642</b>	<b>4 664 858</b>

#### Nouveaux plans

Le 17 mai 2021, le Groupe a octroyé à certains de ses salariés et dirigeants 336 410 actions gratuites avec une période d'acquisition de deux ans, dans le cadre de sa stratégie de rétention. A cette date, la juste valeur de l'action attribuée s'élève à 30,61 euros, sur la base d'un cours de l'action à 32,42 euros diminué de la valeur actualisée des dividendes non perçus sur la période d'acquisition des droits.

Le 23 juin 2021, le Groupe a octroyé à ses salariés et dirigeants 1 353 236 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 30,05 euros, sur la base d'un cours de l'action à 33,64 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 2021 à 2023 :

- Conditions internes (pondération de 70%) : niveau d'atteinte de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) Groupe (50%) et du Free Cash-Flows récurrent du Groupe (20%) 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 d'un indice de référence synthétique composé de groupes hôteliers européens et 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 29 octobre 2021, le Groupe a mis en place un plan d'attribution de 50 205 actions sous condition de performance ayant des caractéristiques similaires au plan mis en œuvre en juin, dont la juste valeur est de 27,79 euros.

La valeur de ces plans s'élève à 52 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 10 millions d'euros.

### Modifications de plans

En date du 5 mars 2021, le Conseil d'administration a modifié les conditions externes attachées aux plans d'actions de performance octroyés en 2019 et 2020. Pour les plans attribués le 28 mai et le 21 octobre 2020, l'évolution du TSR de l'action Accor sera appréciée au regard d'un indice de référence synthétique composé de groupes hôteliers européens et internationaux en lieu et place de l'indice TSR Eurostoxx 600 Travel & Leisure. Pour les plans attribués le 31 mai et le 25 octobre 2019, le nouvel indice de référence sera utilisé pour l'appréciation de l'évolution du TSR de l'action Accor sur les exercices 2020 et 2021 ; l'indice TSR Eurostoxx 600 Travel & Leisure étant maintenu pour l'exercice 2019.

Le Groupe a évalué l'effet de ces modifications de plans en comparant, en date de modification, la juste valeur des instruments de capitaux propres octroyés après prise en compte de l'effet de la modification des conditions de performance avec leur juste valeur selon les modalités initiales. Il en ressort un coût additionnel de 6 millions d'euros, au titre de la juste valeur marginale, qui sera étalé sur la durée de vie résiduelle des plans concernés. Sur l'exercice 2021, la charge comptabilisée à ce titre s'élève à 3 millions d'euros.

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

Les mouvements intervenus sur l'exercice sont les suivants :

	31 décembre 2020		31 décembre 2021	
	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>190 777</b>	<b>26,60 €</b>	<b>10 000</b>	<b>30,13 €</b>
Options annulées / échues sur l'exercice	(86 309)	26,41 €	(10 000)	30,13 €
Options exercées sur l'exercice	(94 468)	26,41 €	-	0,00 €
<b>Options non exercées en fin de période</b>	<b>10 000</b>	<b>30,13 €</b>	<b>-</b>	<b>0,00 €</b>
<b>Options exerçables en fin de période</b>	<b>10 000</b>	<b>30,13 €</b>	<b>-</b>	<b>0,00 €</b>

Au 31 décembre 2021, il n'y a plus d'options exerçables au titre des plans d'options de souscription d'actions, les 10 000 options du plan attribué en septembre 2013 étant arrivées à échéance en septembre 2021.

## 5.5 Rémunérations des dirigeants

Les personnes clés du management comprennent les membres du Comité exécutif, constitué de dix-neuf membres à fin décembre 2021 (dix-sept membres à fin décembre 2020), et les membres du Conseil d'administration.

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

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Avantages à court terme reçus	18	21
Paiements sur la base d'actions	8	8
Indemnités de fin de contrat de travail	11	2
Avantages postérieurs à l'emploi	2	4
<b>Rémunération globale</b>	<b>38</b>	<b>34</b>

Les membres du Conseil d'administration reçoivent comme seule rémunération des jetons de présence. Le montant octroyé au titre de l'exercice 2021 est de 1 million d'euros.

## Note 6. Participations mises en équivalence

### Principes comptables

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

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

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

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

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

Ces participations font pleinement partie des activités opérationnelles du Groupe.

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

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

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
AccorInvest	(390)	(234)
Risma	(6)	(10)
Kasada	-	(3)
Accor Acquisition Company (AAC)	-	(2)
Huazhu Group Ltd (*)	(21)	3
Paris Society	(2)	3
Autres	(60)	(27)
<b>Entreprises associées</b>	<b>(480)</b>	<b>(270)</b>
sbe	(66)	-
Autres	(32)	(3)
<b>Co-entreprises</b>	<b>(98)</b>	<b>(3)</b>
<b>Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence</b>	<b>(578)</b>	<b>(273)</b>

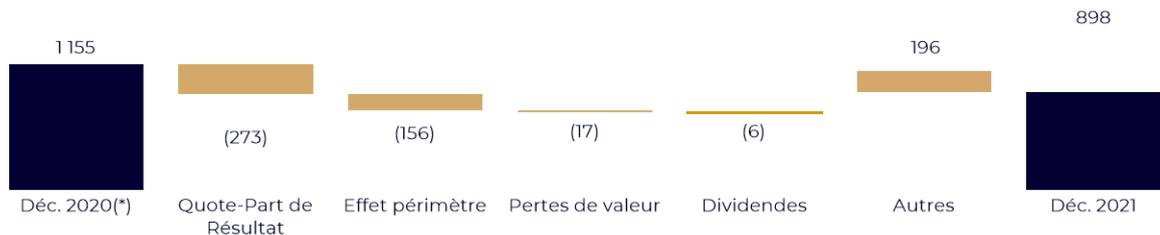
(\*) Contribution jusqu'à la perte d'influence notable (2 mois d'activité en 2021)

## 6.2 Valeur des titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	Déc. 2020 (*)	Déc. 2021
AccorInvest	621	549
Huazhu Group Ltd	84	-
Kasada	34	41
Risma	48	39
Paris Society	24	39
Accor Acquisition Company (AAC)	-	33
Autres	300	157
<b>Entreprises associées</b>	<b>1 111</b>	<b>859</b>
<b>Co-entreprises</b>	<b>44</b>	<b>39</b>
<b>Total</b>	<b>1 155</b>	<b>898</b>

(\*) Montant retraité dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de sbe acquis en 2020 (Note 8.1)

### Variation des titres mis en équivalence (en millions d'euros)



Au 31 décembre 2021, les effets de périmètre comprennent :

- La décomptabilisation des titres de Huazhu Group Ltd d'un montant de 89 millions d'euros, suite à la cession partielle de 1,5% des titres en février 2021, ayant entraîné une perte d'influence notable et un reclassement de la participation résiduelle de 3,3% en titres de participation non consolidés (voir Note 3.1.2).
- La décomptabilisation des titres de 25hours (64 millions d'euros) et de Mama Shelter (48 millions d'euros) dans le cadre de la prise de contrôle de ces deux sociétés (voir Note 3.1.1),
- La constatation d'une participation dans AAC, le Special Purpose Acquisition Company (« SPAC ») sponsorisé par Accor pour 34 millions d'euros (voir Note 3.1.3), ainsi que
- Une prise de participation complémentaire de 13,5% dans Paris Society pour 12 millions d'euros.

Les autres variations comprennent la souscription, en janvier et mars 2021, au capital de AccorInvest pour un total de 154 millions d'euros (voir Note 3.1.3).

## 6.3 Informations financières résumées

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

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2021
	AccorInvest
<b>Bilan</b>	
Actifs courants	1 108
Actifs non courants	6 614
Actifs destinés à être cédés	12
Passifs courants	(1 311)
Passifs non courants	(7 364)
Passifs destinés à être cédés	-
<b>Actifs net</b>	<b>(941)</b>
Part du Groupe en %	30,5%
Actif net part Groupe	(287)
Ecart d'acquisition	835
<b>Valeur comptable des titres mis en équivalence</b>	<b>549</b>
<b>Compte de résultat</b>	
Chiffre d'affaires	1 663
<b>Résultat net</b>	<b>(768)</b>
Autres éléments du résultat global	36
<b>Résultat global</b>	<b>(732)</b>

Au 31 décembre 2021, 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.

Les autres titres mis en équivalence sont individuellement non significatifs à l'échelle du Groupe.

## Note 7. Données opérationnelles non courantes

### Principes comptables

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

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Dépréciation d'actifs	(1 031)	(51)
Charges de restructuration	(167)	(14)
Plus ou moins-values de cession	1	646
Autres produits et charges non récurrents	240	(26)
<b>Produits et charges non courants</b>	<b>(958)</b>	<b>554</b>

Sur l'exercice 2021, les produits et charges non courants comprennent principalement :

- Un produit de 649 millions d'euros constaté dans le cadre de la cession partielle des titres de Huazhu Group Ltd (voir Note 3.1.2) ;
- Des dépréciations pour (51) millions d'euros, dont (27) millions d'euros sur des contrats de gestion hôtelière, (17) millions d'euros sur des participations mises en équivalence et (8) millions d'euros sur des actifs hôteliers en Australie (voir Note 8.3.1) ;
- Des charges de restructuration pour (14) millions d'euros.

Sur la période comparative, des dépréciations avaient été constatées pour (1 031) millions d'euros, dont (668) millions d'euros sur les immobilisations corporelles et incorporelles, (266) millions d'euros sur un prêt octroyé à l'entité mise en équivalence sbe et (96) millions d'euros sur des participations mises en équivalence.

## Note 8. Immobilisations incorporelles et corporelles

### Principes comptables

#### Immobilisations incorporelles

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

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

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

Les 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 composant, sur leur durée d'utilité estimée :

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

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

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

## 8.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	<b>Ecart d'acquisition</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 2020</b>	<b>2 295</b>	<b>1 917</b>	<b>1 207</b>	<b>347</b>	<b>202</b>	<b>5 969</b>
Regroupements d'entreprises	104	128	107	-	3	341
Augmentations	-	2	7	20	18	47
Cessions	(7)	-	(7)	-	-	(14)
Ecart de conversion	(84)	(81)	(66)	(3)	(1)	(236)
Autres	(2)	-	16	6	(16)	4
Actifs destinés à être cédés	88	6	-	10	37	140
<b>Solde au 31 décembre 2020 (*)</b>	<b>2 394</b>	<b>1 973</b>	<b>1 263</b>	<b>379</b>	<b>242</b>	<b>6 252</b>
Regroupements d'entreprises	360	75	10	-	3	449
Augmentations	-	15	-	21	72	108
Cessions	(69)	-	-	-	(6)	(75)
Ecart de conversion	94	99	60	2	1	257
Autres	(30)	(5)	(29)	(38)	(58)	(160)
Actifs destinés à être cédés	-	(0)	-	(0)	(0)	(1)
<b>Solde au 31 décembre 2021</b>	<b>2 749</b>	<b>2 156</b>	<b>1 305</b>	<b>365</b>	<b>254</b>	<b>6 830</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur</b>						
<b>Solde au 1er janvier 2020</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)	-	-	(634)
Cessions	-	-	1	-	-	1
Ecart de conversion	(3)	7	16	2	1	23
Autres	-	-	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>
Amortissements	-	-	(55)	(49)	(26)	(130)
Pertes de valeur	(8)	-	(27)	-	-	(35)
Cessions	-	-	-	-	2	2
Ecart de conversion	(6)	(13)	(19)	(2)	(1)	(40)
Autres	30	3	24	73	22	153
<b>Solde au 31 décembre 2021</b>	<b>(592)</b>	<b>(321)</b>	<b>(486)</b>	<b>(275)</b>	<b>(91)</b>	<b>(1 764)</b>
<b>Valeur nette</b>						
Solde au 31 décembre 2020 (*)	1 786	1 662	853	81	154	4 537
<b>Solde au 31 décembre 2021</b>	<b>2 158</b>	<b>1 836</b>	<b>819</b>	<b>89</b>	<b>163</b>	<b>5 066</b>

(\*) Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de sbe acquis en 2020

## Écarts d'acquisition

La réorganisation du Groupe, qui a impacté la structure de reporting interne, a eu pour conséquence de modifier le niveau auquel les écarts d'acquisition sont suivis par la direction. Ainsi, les écarts d'acquisition de l'activité Management & Franchise sont désormais suivis à un niveau plus fin, reflétant les huit hubs régionaux (nouveaux segments opérationnels identifiés avant regroupement, voir Note 4.1). Ils étaient auparavant suivis au niveau de cinq segments régionaux. Au 1<sup>er</sup> janvier 2021, les écarts d'acquisition des cinq régions de l'activité Management & Franchise ont été réaffectés aux huit hubs régionaux.

Par ailleurs, suite au rapprochement avec la société Ennismore Holding Ltd le 1<sup>er</sup> octobre 2021, le Groupe suit désormais les écarts d'acquisition relatifs à ses activités hôtelières Lifestyle séparément. Ce changement a conduit à une réallocation des écarts d'acquisition des hubs régionaux vers l'activité Lifestyle.

Ces réallocations, présentées dans le tableau ci-après, ont été réalisées sur la base des valeurs relatives des hubs régionaux et de l'activité Lifestyle. Elles n'ont pas fait apparaître de perte de valeur.

Au 31 décembre 2021, les écarts d'acquisition se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2020 (*)	Réallocation	Acquisitions	Cessions	Pertes de valeur	Ecart de conv. & Autres	Déc. 2021
<b>Management &amp; Franchise</b>							
Europe	345	(345)	-	-	-	-	-
<i>Europe du Nord</i>	-	165	-	-	-	0	165
<i>Europe du Sud</i>	-	170	-	-	-	(0)	170
Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie	267	(3)	-	-	-	20	285
Asie Pacifique	457	(457)	-	-	-	-	-
<i>Asie du Sud Est</i>	-	267	-	-	-	21	288
<i>Pacifique</i>	-	91	-	-	-	2	93
<i>Grande Chine</i>	-	71	-	-	-	7	79
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	263	(35)	-	-	-	18	246
Amérique du Sud	68	(1)	-	-	-	(1)	66
<b>Actifs Hôteliers et autres</b>	288	-	63	(69)	(8)	5	279
<b>Lifestyle</b>	-	173	298	-	-	16	487
<b>Non alloué</b>	98	(98)	-	-	-	-	-
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>1 786</b>	<b>-</b>	<b>360</b>	<b>(69)</b>	<b>(8)</b>	<b>88</b>	<b>2 158</b>

(\*) Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de sbe acquis en 2020

Sur l'exercice 2021, le Groupe a reconnu des écarts d'acquisition pour 360 millions comme suit :

- Un écart d'acquisition provisoire de 217 millions d'euros au titre de la prise de contrôle des activités Lifestyle de Ennismore Holdings Limited (voir Note 3.1.1), intégralement alloué à l'activité Lifestyle.
- Un écart d'acquisition de 52 millions d'euros dans le cadre de la prise de contrôle de la société Mama Shelter (voir Note 3.1.1), dont 31 millions d'euros alloué à l'activité Lifestyle et 21 millions d'euros aux actifs hôteliers cédés sur la période (voir Note 3.1.2).
- Un écart d'acquisition de 91 millions d'euros au titre de la prise de contrôle de la société 25hours (voir Note 3.1.1), dont 49 millions d'euros alloué à l'activité Lifestyle et 42 millions d'euros aux actifs hôteliers cédés sur la période (voir Note 3.1.2).

La détermination du prix d'acquisition de sbe, acquis le 24 novembre 2020, ainsi que son affectation ont été finalisés sur l'exercice. L'écart d'acquisition définitif s'élève à 120 millions de dollars (101 millions d'euros à la date de prise de contrôle), et a été affecté à l'activité Lifestyle. Il est calculé par différence entre :

- D'une part, le prix d'acquisition de 49 millions de dollars (soit 41 millions d'euros), comprenant la revalorisation à la juste valeur des titres précédemment comptabilisés par mise en équivalence remis en échange lors de la prise de contrôle, et
- D'autre part, la situation nette acquise négative de (71) millions de dollars (soit (60) millions d'euros). Cette dernière comprend principalement les marques à durée de vie indéfinie pour 153 millions de dollars, les contrats de gestion et de franchise conclus avec les propriétaires hôteliers pour 122 millions de dollars, des impôts différés actifs pour 22 millions de dollars, ainsi qu'une dette financière de (348) millions de dollars, dont (288) millions de dollars au titre de la dette restructurée dans le cadre de la transaction.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 *Regroupements d'entreprises*, les valeurs issues de l'allocation du prix d'acquisition ont été reflétées dans l'état de la situation financière retraité au 31 décembre 2020. L'impact de ces allocations de prix sur les amortissements et leur effet d'impôt dans le compte de résultat consolidé de l'exercice 2020 n'est pas significatif. Le compte de résultat, l'état du résultat global et le tableau des flux de trésorerie consolidés n'ont donc pas été retraités de ces allocations finales de prix.

La cession des actifs hôteliers de Mama Shelter et 25hours acquis sur la période ainsi que la cession de Adoria (voir Note 3.1.2) ont conduit à une décomptabilisation des écarts d'acquisition correspondants pour un total de 69 millions d'euros.

Par ailleurs, des pertes de valeur ont été constatées pour 8 millions d'euros, sur l'exercice, concernant des actifs hôteliers en Australie (voir Note 8.3).

## Marques

Les marques du Groupe se décomposent comme suit :

	Déc. 2020 (*)		Déc. 2021	
(en millions d'euros)	Valeur nette	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
Fairmont	830	1 021	(144)	878
Swissôtel	184	259	(68)	192
Mövenpick	135	140	-	140
Raffles	113	149	(27)	122
Rixos	99	99	-	99
Mantra	64	89	(24)	66
25hours	-	50	-	50
SLS	41	45	-	45
Orient-Express	40	40	-	40
Mondrian	36	39	-	39
Autres marques	120	225	(59)	167
<b>Marques</b>	<b>1 662</b>	<b>2 157</b>	<b>(321)</b>	<b>1 836</b>

(\*) Montants retraités dans le cadre l'allocation du prix d'acquisition de sbe acquis en 2020

Au 31 décembre 2021, l'effet de change sur les marques est de 86 millions d'euros.

## **Contrats de gestion**

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), Mövenpick (2019) et, plus récemment, sbe (2020).

Des pertes de valeur ont été constatées sur les contrats de gestion pour 27 millions d'euros, sur l'exercice (voir Note 8.3).

## **Autres actifs incorporels**

Le 8 décembre 2021, Accor a signé un accord de partenariat avec le Comité d'organisation « Paris 2024 » lui permettant de devenir partenaire officiel des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Le Groupe s'est engagé, en complément d'une contrepartie financière, à fournir des services, dont la gestion des hébergements des athlètes et des médias dans les deux Villages prévus à cet effet, en contrepartie du droit d'utiliser les marques des Jeux Olympiques et Paralympiques et de bénéficier de certains avantages. Une immobilisation incorporelle a été constatée au titre de ce droit, qui est amorti linéairement sur la durée du contrat (jusqu'au 31 décembre 2024).

## 8.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains, constructions	Agencements	Matériels, mobilier	Immo. en cours	Total
<b>Valeur brute</b>					
<b>Solde au 1er janvier 2020</b>	<b>668</b>	<b>192</b>	<b>135</b>	<b>17</b>	<b>1 012</b>
Augmentations	4	6	54	5	69
Cessions	-	(3)	(1)	(1)	(5)
Ecart de conversion	(15)	(4)	(6)	(2)	(27)
Autres	(2)	4	(11)	(4)	(13)
Actifs destinés à être cédés	(415)	(6)	(2)	-	(423)
<b>Solde au 31 décembre 2020</b>	<b>240</b>	<b>188</b>	<b>169</b>	<b>15</b>	<b>614</b>
Regroupements d'entreprises	3	3	10	-	16
Augmentations	-	2	6	7	16
Cessions	-	(2)	(5)	-	(7)
Ecart de conversion	8	5	-	-	13
Autres	32	4	(21)	(3)	12
Actifs destinés à être cédés	(3)	(5)	(9)	-	(17)
<b>Solde au 31 décembre 2021</b>	<b>281</b>	<b>195</b>	<b>150</b>	<b>20</b>	<b>645</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur</b>					
<b>Solde au 1er janvier 2020</b>	<b>(149)</b>	<b>(126)</b>	<b>(104)</b>	<b>(2)</b>	<b>(380)</b>
Amortissements	(16)	(16)	(15)	-	(48)
Pertes de valeur	(28)	(3)	(1)	(2)	(33)
Cessions	-	1	1	-	2
Ecart de conversion	10	3	4	-	17
Autres	3	(2)	11	-	12
Actifs destinés à être cédés	49	6	3	-	58
<b>Solde au 31 décembre 2020</b>	<b>(130)</b>	<b>(137)</b>	<b>(101)</b>	<b>(4)</b>	<b>(372)</b>
Amortissements	(5)	(14)	(11)	-	(30)
Cessions	-	3	4	-	7
Ecart de conversion	(5)	(4)	-	-	(9)
Autres	(32)	(3)	20	-	(15)
Actifs destinés à être cédés	-	2	1	-	3
<b>Solde au 31 décembre 2021</b>	<b>(172)</b>	<b>(152)</b>	<b>(88)</b>	<b>(4)</b>	<b>(416)</b>
<b>Valeur nette</b>					
Solde au 31 décembre 2020	110	52	68	12	242
<b>Solde au 31 décembre 2021</b>	<b>109</b>	<b>43</b>	<b>62</b>	<b>16</b>	<b>230</b>

## 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

Le Groupe retient, comme principal indice de perte de valeur, et ce pour l'ensemble des métiers, une baisse de 15 % du chiffre d'affaires par rapport au budget.

### 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 :

- Management & Franchise : au niveau des zones géographiques telles que présentées dans l'information sectorielle en Note 4.1 ;
- Actifs Hôteliers et autres :
  - Au niveau des actifs hôteliers sur une base individuelle,
  - Au niveau de chaque activité pour les autres activités du pôle exercées en Asie Pacifique (distribution de chambres et gestion de parties communes, timeshare),
  - Et au niveau de chaque ligne de métier pour les autres activités (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 cinq ans sont actualisées sur la base du coût moyen pondéré du capital de clôture. Le taux de croissance à l'infini est adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays ou des zones. Chaque calcul tient compte des caractéristiques propres à chaque pays ou chaque zone testée.

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

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

## Pertes de valeur

Une dépréciation est comptabilisée dans la ligne « Produits et charges non courants » dès lors que le test fait apparaître une perte de valeur. Une perte de valeur constatée sur un actif autre qu'un écart d'acquisition peut être reprise s'il existe des indices que la perte de valeur a diminué ou n'existe plus. La reprise éventuelle est alors basée sur les nouvelles estimations de la valeur recouvrable. Toutefois, la valeur de l'actif considéré, tenant compte d'une telle reprise, ne peut excéder la valeur qui aurait été déterminée si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée au cours des périodes précédentes.

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

- Management & Franchise : marques et écarts d'acquisition associés par hub géographique
- Actifs Hôteliers et autres : actifs hôteliers individuels, activités de distribution de chambres et de gestion des parties communes et de timeshare, services digitaux, services de réservation hôtelière, services de conciergerie, ventes digitales et locations de résidences privées.

Le Groupe a également procédé à une revue de ses contrats de gestion hôtelière et de ses participations mises en équivalence et a réalisé des tests de dépréciation, au cas par cas, lorsque cette analyse avait mis en évidence un indice de perte de valeur.

### 8.3.1 Pertes de valeur

Au 31 décembre 2021, les tests de dépréciation menés ont conduit le Groupe à comptabiliser des pertes de valeur pour un montant de 51 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 :

- Des contrats de gestion hôtelière de l'activité Management & Franchise pour 27 millions d'euros,
- Des actifs hôteliers en Australie pour 8 millions d'euros intégralement affectés à l'écart d'acquisition,
- Et des titres mis en équivalence pour 17 millions d'euros, dont 11 millions d'euros sur Potel & Chabot.

### 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 cinq 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. Cette hypothèse centrale de sortie de crise est inchangée par rapport au 31 décembre 2020.

Les prévisions de revenus sont basées, d'une part, sur le budget de l'exercice 2022 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 2022-2026, en ligne avec les tendances macro-économiques issues d'études de marché préparées par des organismes indépendants, et sur les perspectives de développement du parc hôtelier.

La valeur terminale a été approchée en extrapolant les flux futurs au-delà de cinq ans sur la base 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 2021 sur la base des données de marché à cette date et tenant compte des risques spécifiques de chaque région. Pour les autres activités, le coût moyen pondéré du capital est calculé en retenant un beta sectoriel spécifique.

Les principales hypothèses clés retenues sont détaillées ci-après :

	Taux de croissance à l'infini		Taux d'actualisation	
	Déc. 2020	Déc. 2021	Déc. 2020	Déc. 2021
Management & Franchise Europe	+0,9%	-	+8,2%	-
Management & Franchise Europe du Sud	-	+0,9%	-	+8,5%
Management & Franchise Europe du Nord	-	+1,6%	-	+8,8%
Management & Franchise Asie Pacifique	+2,5%	-	+10,0%	-
Management & Franchise Asie du Sud-Est	-	+0,9%	-	+8,0%
Management & Franchise Grande Chine	-	+2,3%	-	+9,1%
Management & Franchise Pacifique	-	+1,6%	-	+8,7%
Management & Franchise Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	+1,9%	+1,8%	+8,6%	+8,6%
Management & Franchise Amérique du Sud	+3,6%	+4,0%	+13,1%	+11,7%
Management & Franchise Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie	+2,0%	+3,9%	+10,3%	+13,1%
Services digitaux	+2,5%	+2,5%	+10,1%	+8,5%
Services de réservation hôtelière	+5,0%	+5,0%	+10,6%	+9,8%

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

### 8.3.3 Sensibilité des valeurs recouvrables

Le Groupe a réalisé des analyses de sensibilité, notamment sur l'hypothèse centrale de sortie de crise retenue, pour les valeurs recouvrables des marques et des UGT auxquelles sont rattachées des écarts d'acquisition. Ainsi, au 31 décembre 2021 :

- 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 2021 une perte de valeur complémentaire de l'ordre de 12 millions, dont :
  - 11 millions d'euros sur les marques de l'activité Management & Franchise,
  - 1 million d'euros sur 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 1 million sur 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 2021 comme suit (en nombre de points de base) :

	Déc. 2021	
	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini
Management & Franchise Europe du Sud	+4 315 pts	n.a.
Management & Franchise Europe du Nord	+3 315 pts	n.a.
Management & Franchise Asie du Sud-Est	+1 079 pts	n.a.
Management & Franchise Grande Chine	+2 602 pts	n.a.
Management & Franchise Pacifique	+2 307 pts	n.a.
Management & Franchise Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	+310 pts	-2 448 pts
Management & Franchise Amérique du Sud	+616 pts	n.a.
Management & Franchise Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie	+822 pts	n.a.
Services digitaux	+894 pts	-1 338 pts
Services de réservation hôtelière	+965 pts	-1 421 pts

## 8.4 Investissements de la période

Sur l'exercice 2021, les principaux investissements concernent :

- La souscription à deux augmentations de capital de AccorInvest pour un total de 154 millions d'euros en janvier et en mars 2021 (voir Note 3.1.3) ;
- Un investissement de 34 millions d'euros à la suite de la création et à l'introduction en bourse d'un SPAC, « Special Purpose Acquisition Company » en juin 2021 (voir Note 3.1.3) ;
- L'acquisition des tranches résiduelles de 30% dans Mama Shelter en mai 2021 et 50% dans 25hours en septembre 2021 pour 7 millions d'euros net de trésorerie acquise (voir Note 3.1.1) ;
- L'acquisition de la tranche résiduelle de 45% dans la société qui porte la marque Tribe pour 15 millions d'euros ;
- Une prise de participation complémentaire de 13,5% dans Paris Society pour 12 millions d'euros.

Sur l'exercice précédent, les investissements concernaient essentiellement l'acquisition de participations complémentaires dans Kasada, Fairmont Ghirardelli Square Résidence, Mama Shelter et la prise de contrôle de sbe pour un montant total de 72 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. 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 l'exercice 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. 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.

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.

## 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 2020</b>	<b>304</b>	<b>66</b>	<b>8</b>	<b>377</b>
Augmentations	399	0	2	402
Diminutions	(381)	(1)	(0)	(382)
Dotations aux amortissements	(82)	(3)	(3)	(88)
Dotations aux dépréciations	0	-	-	0
Ecart de conversion	8	0	0	9
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>249</b>	<b>62</b>	<b>7</b>	<b>318</b>

## 9.2 Dette de loyers

Au 31 décembre 2021, la variation de la dette de loyers se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>416</b>
Augmentations	400
Paiements de loyers	(97)
Autres diminutions	(385)
Charge d'intérêts	9
Ecart de conversion	10
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>353</b>

Sur l'exercice, la variation de la dette de loyers est impactée par des effets de périmètre, avec l'acquisition suivie de la cession des actifs hôteliers de Mama Shelter et 25hours (voir Note 3.1.1).

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

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2021</b>
A moins d'un an	100
Entre 1 et 5 ans	203
Au-delà de 5 ans	114
<b>Total</b>	<b>417</b>

### 9.3 Montants comptabilisés en compte de résultat

Sur l'exercice 2021, les montants suivants ont été comptabilisés dans le compte de résultat consolidé du Groupe au titre des contrats de location :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Loyers immobiliers variables	(14)	(28)
Concessions de loyers liées à la crise sanitaire	4	2
Loyers des contrats de courte durée ou portant sur des actifs de faible valeur	(2)	(1)
Amortissement et dépréciation des droits d'utilisation	(94)	(88)
Charge d'intérêts sur dette de loyers	(12)	(9)
<b>Total</b>	<b>(119)</b>	<b>(123)</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 2021, le total des paiements au titre des contrats de location s'élève à 126 millions d'euros dont :

- 88 millions d'euros présentés en flux de financement au titre du remboursement de la dette de loyers, et
- 38 millions d'euros présentés en flux d'exploitation au titre du paiement des intérêts sur la dette de loyers (9 millions d'euros) et des paiements relatifs aux loyers non retraités en dette (29 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 2021 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2020 (*)	Dotation	Reprise		Ecart de conversion et autres	Déc. 2021
			avec utilisation	sans utilisation		
Litiges et autres risques	346	64	(4)	(139)	1	269
Restructurations	140	6	(43)	(28)	0	75
<b>Provisions</b>	<b>486</b>	<b>70</b>	<b>(47)</b>	<b>(167)</b>	<b>1</b>	<b>344</b>
• Dont non courantes	61	0	(0)	(1)	2	63
• Dont courantes	425	70	(47)	(166)	(0)	282

(\*) Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de sbe acquis en 2020 (voir Note 8.1)

Les provisions pour litiges et autres risques comprennent principalement :

- une provision de 53 millions d'euros constatée en 2020 dans le cadre du contentieux précompte (voir Note 14.2),
- et une provision couvrant les risques liés aux garanties données dans le cadre de la cession de AccorInvest pour 110 millions d'euros. Sur l'exercice, le Groupe a constaté une reprise partielle de cette provision à hauteur de (112) millions d'euros, suite à une réestimation des risques encourus à date sur les actifs. Il a également constaté une dotation de 21 millions au titre des risques fiscaux couverts par ces mêmes garanties (voir Note 14.2).

La diminution des provisions pour restructuration s'explique par une reprise de provision de (72) millions d'euros principalement dans le cadre du plan de transformation initié par le Groupe.

## Note 11. Financement et instruments financiers

### 11.1 Résultat financier

#### Principes comptables

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

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

Le résultat financier s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Intérêts des emprunts obligataires et bancaires	(60)	(83)
Intérêts sur prêts et placements	19	3
Intérêts sur dette de loyers	(12)	(9)
Coût de l'endettement financier net	(52)	(89)
Autres produits et charges financiers	(56)	(20)
<b>Résultat financier</b>	<b>(108)</b>	<b>(109)</b>

L'augmentation des intérêts des emprunts obligataires s'explique principalement par la dégradation de la notation financière d'Accor par S&P à « Non-Investment grade » le 17 août 2020 qui a déclenché la clause de step-up de 1,25% sur les coupons de la dette obligataire, effective à compter de début 2021 (soit une hausse de 18 millions d'euros sur l'exercice).

Les autres produits et charges financiers se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Opérations de couverture	(20)	(10)
Gains/(pertes) de change	(14)	0
Charge liée à la modification des dettes	-	(5)
Variation de juste valeur des actifs financiers non courants	(9)	10
Dividendes reçus	1	3
Autres charges financières	(14)	(19)
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>(56)</b>	<b>(20)</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 2021, la dette financière nette du Groupe s'établit à 1 844 millions d'euros et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2020			Déc. 2021		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Emprunts obligataires	550	2 305	2 856	238	2 343	2 581
Billets de trésorerie (NEU CP)	296	-	296	302	-	302
Découverts bancaires	29	-	29	8	-	8
Autres dettes bancaires	(1)	50	49	4	61	65
<b>Dette obligataire et bancaire</b>	<b>875</b>	<b>2 355</b>	<b>3 230</b>	<b>551</b>	<b>2 404</b>	<b>2 955</b>
Autres dettes financières	58	118	177	51	167	218
Instruments dérivés passifs	36	-	36	29	-	29
<b>Dette financière brute</b>	<b>969</b>	<b>2 473</b>	<b>3 442</b>	<b>630</b>	<b>2 572</b>	<b>3 202</b>
Dette de loyers	102	314	416	90	263	353
<b>Dette financière totale</b>	<b>1 071</b>	<b>2 787</b>	<b>3 859</b>	<b>720</b>	<b>2 835</b>	<b>3 555</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 474	-	2 474	1 666	-	1 666
Autres actifs financiers courants	28	-	28	37	-	37
Instruments dérivés actifs	10	-	10	8	-	8
<b>Actifs financiers</b>	<b>2 513</b>	<b>-</b>	<b>2 513</b>	<b>1 711</b>	<b>-</b>	<b>1 711</b>
<b>Dette financière nette</b>	<b>(1 441)</b>	<b>2 787</b>	<b>1 346</b>	<b>(991)</b>	<b>2 835</b>	<b>1 844</b>

## Variation des dettes financières

Sur l'exercice 2021, la variation des dettes financières se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2020	Flux de trésorerie	Autres variations				Déc. 2021
			Périmètre	Ecart de conversion	Juste valeur	Autres	
Emprunts obligataires	2 856	(314)	0	6	-	33	2 581
Billets de trésorerie (NEU CP)	296	6	-	-	-	0	302
Dettes bancaires	78	2	21	7	-	(35)	73
Autres dettes financières	177	2	4	8	-	28	218
Instruments dérivés passifs	36	7	8	-	(22)	0	29
<b>Dette financière brute</b>	<b>3 442</b>	<b>(297)</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	<b>(22)</b>	<b>25</b>	<b>3 202</b>
Dette de loyers	416	(88)	4	10	-	12	353
<b>Dette financière totale</b>	<b>3 859</b>	<b>(385)</b>	<b>37</b>	<b>31</b>	<b>(22)</b>	<b>37</b>	<b>3 555</b>

### Remboursement de dette obligataire

Le 5 février 2021, Accor a remboursé l'emprunt obligataire de 550 millions d'euros émis en février 2014 et arrivant à échéance en février 2021 grâce à l'émission de l'obligation convertible et/ou échangeable en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) pour 500 millions d'euros réalisée le 7 décembre 2020.

### Refinancement de la dette obligataire

Le 18 novembre 2021, Accor a émis une dette obligataire indexée sur les objectifs de développement durable du Groupe (Sustainability-Linked Bond) d'un montant de 700 millions d'euros, assortie d'un coupon de 2,375%, avec une maturité en novembre 2028.

Emises conformément aux principes des obligations liées à des objectifs de développement durable (Sustainability-Linked Bond Framework), ces obligations sont indexées sur les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe, de 25,2% pour les Scope 1 et 2 et de 15,0% pour le Scope 3 à horizon 2025 par rapport à 2019. Si Accor ne respecte pas ses objectifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre, un step-up de 12,5bps par objectif sera appliqué au coupon.

Cette émission a permis le remboursement partiel de 206 millions d'euros et de 243 millions d'euros sur les émissions obligataires à échéance 2023, émise en septembre 2015, et à échéance 2024, émise en janvier 2017, respectivement. La portion échangée des deux émissions obligataires est analysée comme une modification de dette dans la mesure où les termes et conditions des dettes n'ont pas été modifiés de façon substantielle. La valeur comptable des dettes a été ajustée pour refléter la valeur des flux de trésorerie futurs modifiés, actualisés au taux d'intérêt effectif d'origine, conduisant à la constatation d'une charge de 5 millions d'euros dans le compte de résultat consolidé de l'exercice.

### Financement à court terme

Accor dispose d'un programme de financement à court terme sous forme de titres négociables (NEU CP) plafonné à 500 millions d'euros. Au 31 décembre 2021, ce programme est utilisé à hauteur de 302 millions d'euros, en hausse de 6 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2020.

## Détail des emprunts obligataires

Au 31 décembre 2021, les emprunts obligataires se décomposent comme suit :

Nominal (en devise)	Devise	Nature	Emission	Échéance	Taux d'intérêt (%)		Valeur comptable	
					nominal	effectif	Déc. 2020	Déc. 2021
550	EUR	Obligataire	02/14	02/21	2,63%		550	-
150	CHF	Obligataire	06/14	06/22	3,00%	1,89%	138	146
60	EUR	Obligataire	12/14	02/22	2,93%	1,84%	60	62
295	EUR	Obligataire	09/15	09/23	3,63%	2,77%	493	296
357	EUR	Obligataire	01/17	01/24	2,50%	1,81%	596	364
600	EUR	Obligataire	02/19	02/26	3,00%	2,62%	583	602
500	EUR	OCEANE	12/20	12/27	0,70%	0,69%	435	445
700	EUR	Obligataire	11/21	11/28	2,38%	3,18%	-	666
<b>Dette obligataire</b>							<b>2 856</b>	<b>2 581</b>

## 11.2.2 Actifs financiers courants

Au 31 décembre 2021, les actifs financiers courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2020	Déc. 2021
Trésorerie	1 143	816
Dépôts à terme et contrats à terme	803	711
OPCVM	529	139
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 474	1 666
Prêts court terme	28	37
Autres actifs financiers courants	28	37
Instrumentés dérivés	10	8
<b>Actifs financiers courants</b>	<b>2 513</b>	<b>1 711</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 2021, les actifs financiers non courants se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Déc. 2020 (*)</b>	<b>Déc. 2021</b>
Prêts à long terme	33	71
Dépôts et cautionnements	23	24
<b>Actifs financiers évalués au coût amorti</b>	<b>56</b>	<b>96</b>
Titres de participation non consolidés	57	410
Autres actifs financiers non courants	66	90
<b>Actifs financiers évalués à la juste valeur</b>	<b>123</b>	<b>500</b>
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>595</b>

(\*) Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de sbe acquis en 2020 (voir Note 8.1)

Au 31 décembre 2021, les prêts à long terme comprennent le complément de prix de 49 millions d'euros au titre de la cession du portefeuille d'actifs hôteliers Lifestyle à KNSA Hôtels France.

La variation des titres non consolidés comprend principalement le reclassement de la participation de 3,3% dans le capital de Huazhu Group Ltd pour un montant de 508 millions d'euros suite à la cession partielle de 1,5% des titres en février 2021 ayant entraîné une perte d'influence notable sur la société. A ce titre, le Groupe a reconnu une variation de juste valeur de (189) millions d'euros sur l'exercice, constatée en autres éléments du résultat global.

Les autres actifs financiers non courants sont principalement composés d'obligations convertibles en actions (43 millions d'euros) et de parts détenues dans des fonds d'investissement (47 millions d'euros).

La variation des actifs financiers évalués à la juste valeur a été constatée en autres éléments du résultat global pour (193) 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 2021, les instruments dérivés se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2020		Déc. 2021	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments de taux	5	(0)	-	-
Instruments de change	4	36	8	29
<b>Instruments financiers dérivés</b>	<b>10</b>	<b>36</b>	<b>8</b>	<b>29</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	-	57	-	-	57
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>57</b>	<b>599</b>	<b>5</b>	<b>3 226</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>3 733</b>	<b>-</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>3 769</b>

(\*) Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de sbe acquis en 2020 (voir Note 8.1)

<i>(en millions d'euros)</i>	Ventilation par classe d'instruments				Déc. 2021
	Au coût amorti	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par résultat	Dérivés qualifiés en couverture	
Prêts à long terme	71	-	-	-	71
Dépôts et cautionnements	24	-	-	-	24
Titres de participation non consolidés	-	410	-	-	410
Autres actifs financiers non courants	-	-	90	-	90
Créances clients	697	-	-	-	697
Trésorerie et équivalents	1 526	-	139	-	1 666
Autres actifs financiers courants	37	-	-	-	37
Instruments dérivés actifs	-	-	8	-	8
<b>Actifs financiers</b>	<b>2 356</b>	<b>410</b>	<b>237</b>	<b>-</b>	<b>3 004</b>
Emprunts obligataires	2 581	-	-	-	2 581
Billets de trésorerie (NEU CP)	302	-	-	-	302
Dettes bancaires	73	-	-	-	73
Autres dettes financières	218	-	-	-	218
Dettes fournisseurs	441	-	-	-	441
Instruments dérivés passifs	-	-	4	25	29
<b>Passifs financiers</b>	<b>3 615</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>25</b>	<b>3 643</b>

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	57	30	-	27
Autres actifs financiers non courants	66	-	-	66
OPCVM	529	529	-	-
Instruments dérivés actifs	10	-	10	-
<b>Actifs</b>	<b>662</b>	<b>559</b>	<b>10</b>	<b>93</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. 2021	Hiérarchie		
	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Titres de participation non consolidés	410	33	-	377
Autres actifs financiers non courants	90	-	-	90
OPCVM	139	139	-	-
Instruments dérivés actifs	8	-	8	-
<b>Actifs</b>	<b>647</b>	<b>172</b>	<b>8</b>	<b>467</b>
Instruments dérivés passifs	29	-	29	-
<b>Passifs</b>	<b>29</b>	<b>-</b>	<b>29</b>	<b>-</b>

(\*) Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de sbe acquis en 2020 (voir Note 8.1)

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 2 955 millions d'euros au 31 décembre 2021.

## 11.3 Gestion des risques financiers

### 11.3.1 Risque de change

#### Dettes obligataire et bancaire par devise

(en millions d'euros)	Avant opérations de couverture			Après opérations de couverture		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
Euro	2 745	2%	93%	2 021	2%	68%
Dollar australien (AUD)	-	-	-	603	2%	20%
Livre sterling (GBP)	-	-	-	143	1%	5%
Dollar américain (USD)	48	3%	2%	94	2%	3%
Yen japonais (JPY)	-	-	-	34	0%	1%
EAU dirham (AED)	-	-	-	34	1%	1%
Roupie mauricienne (MUR)	16	6%	1%	16	6%	1%
Riyal saoudien (SAR)	-	-	-	6	1%	0%
Hong Kong dollar (HKD)	-	-	-	2	1%	0%
Franc suisse (CHF)	146	3%	5%	-	-	-
Autres devises	-	-	-	4	-	0%
<b>Dettes obligataire et bancaire</b>	<b>2 955</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>	<b>2 955</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>

#### Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2021, les caractéristiques des instruments dérivés de couverture de change sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2021							Nominal	Juste valeur
	Horizon couvert	Qualification comptable	AUD	USD	CHF	GBP	Autres devises		
Swaps de change	< 1 an	Trading	21	26	(194)	85	54	(7)	6
Swaps de change	< 1 an	CFH	-	-	(4)	-	-	(4)	0
Cross currency swaps	2 028	CFH	574	-	-	-	-	574	(26)
<b>Couvertures de financements</b>			<b>595</b>	<b>26</b>	<b>(198)</b>	<b>85</b>	<b>54</b>	<b>562</b>	<b>(18)</b>
<b>Couvertures commerciales</b>	< 1 an	Trading	5	20	6	19	5	55	-
<b>Couvertures de flux de trésorerie</b>	< 1 an	Trading	-	-	-	39	0	39	(0)
<b>Total</b>			<b>600</b>	<b>46</b>	<b>(192)</b>	<b>142</b>	<b>59</b>	<b>656</b>	<b>(20)</b>

Trading : Couverture de juste valeur

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

## Analyse de sensibilité

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

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). Au 31 décembre 2021, les expositions bilantielle commerciale sont majoritairement couvertes et les produits dérivés de change correspondants sont qualifiés d'instruments de trading.

### 11.3.2 Risque de taux

#### Dette obligataire et bancaire par taux

<i>(en millions d'euros)</i>	Part courante		Part non courante		Déc. 2021	
	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable
Dette obligataire et bancaire	506	11	2 356	49	2 862	60
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(726)	(932)	-	-	(726)	(932)
<b>Exposition nette</b>	<b>(220)</b>	<b>(921)</b>	<b>2 356</b>	<b>49</b>	<b>2 136</b>	<b>(872)</b>

Au 31 décembre 2021, la dette obligataire et bancaire est répartie à 78% à taux fixe au taux moyen de 2,0% et 22% à taux variable au taux moyen de 2.2%. La dette à taux fixe est principalement libellée en euro (89%).

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

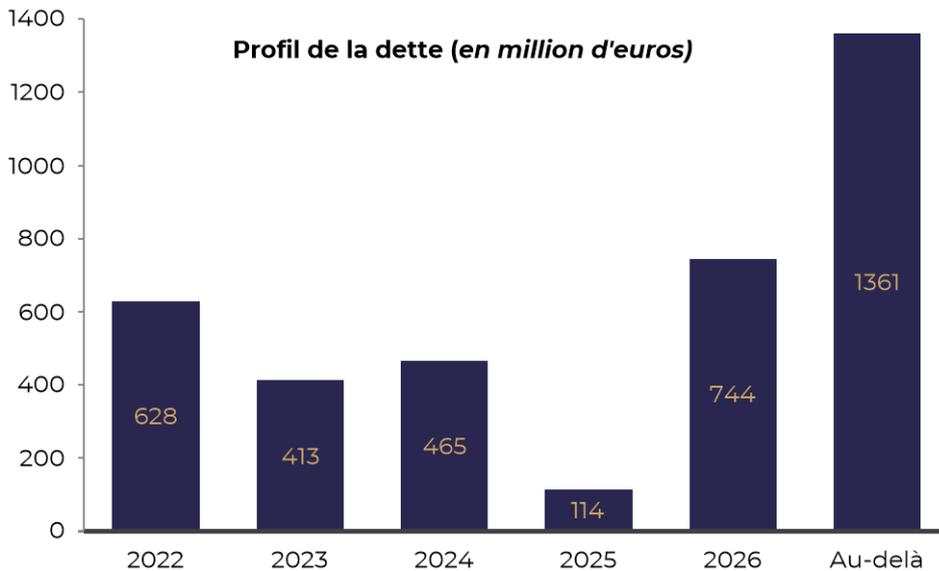
Au 31 décembre 2021, le Groupe porte un seul swap de taux permettant de fixer le taux de la dette hypothécaire de 280 millions d'euros pour le financement du Siège du Groupe. Ce swap et la dette associées sont classés en passifs destinés à être cédés. La juste valeur de cet instrument, qualifié en couverture de flux de trésorerie, est de (13) millions d'euros. La variation de juste valeur sur l'exercice, comptabilisée dans les autres éléments du résultat global, s'élève à (8) millions d'euros.

Les autres swaps de taux permettant de variabiliser une partie de la dette obligataire pour un montant de 300 millions d'euros sont arrivés à échéance en février 2021.

### 11.3.3 Risque de liquidité

#### Profil de la dette

Le profil de la dette obligataire et bancaire (correspondant aux échéances contractuelles non actualisées) est un des indicateurs permettant d'apprécier la position de liquidité du Groupe. Au 31 décembre 2021, il se décompose comme suit :



#### Lignes de crédit

Au 31 décembre 2021, le Groupe dispose de deux lignes de crédit bancaires confirmées non utilisées pour un montant total de 1 760 millions d'euros, dont une ligne de 1 200 millions d'euros, négociée en juin 2018, ayant pour échéance juin 2025 (pour 1 114 millions) et juin 2024 (pour 86 millions), et une ligne de 560 millions d'euros, négociée en mai 2020, à échéance mai 2022.

#### 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 2 136 millions d'euros sur le total de 2 955 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 contenait à sa signature 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, 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. Depuis le 15 novembre 2021, ce covenant a été remplacé par un covenant de liquidité minimum, applicable pour les années 2022 et 2023. A partir de 2024, le « Leverage ratio » initial sera de nouveau applicable.

Concernant la dette hypothécaire de 300 millions d'euros négociée en octobre 2018 pour l'acquisition du siège du Groupe (classée en passif destiné à être cédé dans les comptes consolidés au 31 décembre 2021), 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 2021, 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 crédit et de contrepartie

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

La relation contractuelle entre Accor et les propriétaires hôteliers se matérialise au travers de contrats de prestations de services. Accor considère que la concentration du risque de contrepartie lié aux créances clients est limitée compte tenu du nombre de clients, de leur dispersion géographique, de la nature des services rendus et du rythme de facturation des services (généralement mensuel). Au 31 décembre 2021, la valeur maximale du risque de contrepartie sur les créances clients est égale à leur valeur nette comptable.

L'échéancier des créances clients (hors factures à établir de 182 millions d'euros) s'analyse comme suit :

Créances non échues	Créances échues			Créances brutes	Provisions	Créances nettes
	Moins de 90 jours	Entre 90 et 180 jours	Au-delà de 180 jours			
303	137	61	159	660	(145)	515

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 bénéfiques au compte de résultat

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

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Impôts courants	16	(30)
Impôts différés	46	99
<b>Impôts sur les résultats</b>	<b>62</b>	<b>69</b>

Sur l'exercice 2021, le Groupe dégage un produit d'impôt de 69 millions d'euros, suite à la constatation d'impôts différés actifs pour 99 millions d'euros, principalement aux Etats-Unis et en Allemagne, et de reprises de provisions pour risques fiscaux pour 14 millions d'euros, notamment en Chine. 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.

Ces produits sont, en partie, compensés par des charges d'impôt courants pour (45) millions d'euros, comprenant l'effet fiscal des apports d'actifs à la nouvelle entité Ennismore dans le cadre du développement de l'activité Lifestyle, principalement en Allemagne.

## 12.1.2 Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)

	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>(2 309)</b>	<b>(56)</b>
Quotes-parts de mises en équivalence	578	273
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement	237	(58)
Résultat non taxé ou taxé à taux réduit	(94)	(529)
Autres	1	(2)
<b>Résultat taxable au taux courant</b>	(a) <b>(1 588)</b>	<b>(372)</b>
<b>Taux courant d'impôt en France</b>	(b) <b>+32,0%</b>	<b>+28,4%</b>
<b>Impôt (théorique) au taux courant français</b>	(c) = (a) x (b) <b>508</b>	<b>106</b>
. au différentiel de taux courant des pays étrangers	(68)	9
. à des pertes fiscales de l'exercice non activées	(296)	(141)
. à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	1	36
. au net des dotations et reprises pour risques fiscaux	2	14
. à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)	(2)	(1)
. aux changements de taux d'imposition	9	1
. à d'autres éléments	(91)	44
<b>Total des ajustements sur l'impôt théorique</b>	(d) <b>(445)</b>	<b>(37)</b>
<b>(Charge) / Produit d'impôt du Groupe</b>	(e) = (c) + (d) <b>62</b>	<b>69</b>

Sur l'exercice 2021, le taux d'impôt en France est de 28,41%, incluant la contribution de solidarité de 3,3% assise sur le taux d'imposition de 27,5%.

## 12.2 Impôts différés

Les principales natures d'impôts différés sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Déc. 2020 (*)</b>	<b>Déc. 2021</b>
Immobilisations incorporelles	(451)	(440)
Immobilisations corporelles	(13)	(11)
Déficits reportables	29	80
Provision pour avantages au personnel	30	30
Provision pour risques et charges	62	32
Dépréciation d'actifs	3	4
Autres	3	(12)
<b>Total Impôts différés nets</b>	<b>(338)</b>	<b>(317)</b>
• Impôts différés actifs	175	192
• Impôts différés passifs	(513)	(510)

(\*) Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix de sbe acquis en 2020 (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 en 2016.

Les impôts différés sur déficits reportables concernent principalement les Etats-Unis (55 millions d'euros) et l'Australie (12 millions d'euros).

Les impôts différés actifs sur provisions pour risques et charges portent essentiellement sur la provision de 89 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 978 millions d'euros au 31 décembre 2021 (contre 803 millions d'euros au 31 décembre 2020). Il porte principalement sur des déficits indéfiniment reportables en France (402 millions d'euros), en Belgique (85 millions d'euros) et au Luxembourg (83 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	<b>Total</b>
2021 à 2024	-	10	10
2025 et au-delà	-	19	19
Sans limite	205	744	949
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>773</b>	<b>978</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 2021, la société Jin Jiang est le premier actionnaire du Groupe avec une participation de 13,0% du capital, correspondant à 16,9% des droits de vote. Les sociétés Qatar Investment Authority (QIA) et Kingdom Holding Company (KHC), entrées au capital en juillet 2016 dans le cadre de l'acquisition du groupe FRHI, en détiennent respectivement 11,3% et 6,3% au 31 décembre 2021, représentant 17,3% et 9,6% des droits de vote. La société Harris Associates détient 9,0% du capital de la Société au 31 décembre 2021, correspondant à 6,9% des droits de vote. Enfin, Huazhu Group Ltd détient 4,7% du capital d'Accor SA et 3,6% des droits de vote.

### 13.1.2 Evolution du capital

Au 31 décembre 2021, le capital social d'Accor SA est composé de 261 856 268 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 3 euros. L'évolution du nombre d'actions en circulation en 2021 est la suivante :

<i>En nombre de titres</i>	<b>2021</b>
<b>Actions émises au 1er janvier 2021</b>	<b>261 382 728</b>
Livraison d'actions de performance	473 540
<b>Actions émises au 31 décembre 2021</b>	<b>261 856 268</b>

### 13.1.3 Distribution de dividendes

Aucun dividende n'a été versé sur l'exercice.

### 13.1.4 Titres subordonnés à durée indéterminée

Sur l'exercice 2021, la rémunération des porteurs s'est élevée à 35 millions d'euros. Elle est analysée comme une distribution de profits, venant directement en déduction des capitaux propres.

### 13.1.5 Réserves

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

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Déc. 2020</b>	IAS 19	Variation	<b>Déc. 2021</b>
Ecarts de conversion	(481)	-	252	(229)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	(79)	-	(170)	(250)
· dont titres non consolidés	(37)	-	(190)	(227)
· dont instruments dérivés	(43)	-	19	(23)
Variation des écarts actuariels	(111)	-	14	(97)
Paiements fondés sur des actions	299	-	41	339
Autres réserves et résultat	2 007	4	57	2 068
<b>Réserves part du Groupe</b>	<b>1 635</b>	<b>4</b>	<b>193</b>	<b>1 832</b>

### 13.1.6 Ecarts de conversion

Les écarts de conversion se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2020</b>	Variation	<b>2021</b>
Livre sterling (GBP)	(118)	17	(101)
Real Brésilien (BRL)	(103)	(1)	(103)
Dollar américain (USD)	(84)	162	78
Yuan chinois (CNY)	(53)	51	(2)
Dollar canadien (CAD)	(50)	44	(7)
Dollar australien (AUD)	(18)	3	(15)
Roupie indienne (INR)	(13)	(58)	(71)
Autres devises	(48)	38	(11)
<b>Ecarts de conversion</b>	<b>(488)</b>	<b>256</b>	<b>(232)</b>
dont part Groupe	(480)	252	(229)
dont part Minoritaires	(8)	4	(4)

La variation positive de 256 millions d'euros constatée sur l'exercice s'explique essentiellement par l'appréciation du dollar américain (162 millions d'euros), du yuan chinois (51 millions d'euros) et du dollar canadien (44 millions d'euros).

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

	GBP	BRL	USD	CNY	CAD	AUD	INR
<b>Décembre 2020</b>	0,8980	6,3608	1,2193	7,9624	1,5656	1,6039	89,6861
<b>Décembre 2021</b>	0,8433	6,4157	1,1312	7,2087	1,4529	1,5685	84,8105

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>	<b>Déc. 2020</b>	Variation	<b>Déc. 2021</b>
Ennismore	-	195	195
Rixos Hotels & Resorts	24	(7)	17
Orient-Express	17	(1)	16
Autres intérêts minoritaires	25	4	29
<b>Intérêts minoritaires</b>	<b>66</b>	<b>190</b>	<b>256</b>

La variation de l'exercice s'explique principalement par les intérêts minoritaires constatés sur Ennismore, entité détenue à hauteur de 33,33% par Ennismore Holdings Ltd, pour 195 millions d'euros (voir Note 3.1.1).

### 13.3 Résultat net dilué par action

#### Principes comptables

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

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

Le calcul du résultat net par action est le suivant :

(en millions d'euros)	Activités poursuivies	Activités abandonnées	2020	Activités poursuivies	Activités abandonnées	2021
<b>Résultat net - Part du Groupe</b>	(2 244)	257	<b>(1 988)</b>	8	77	<b>85</b>
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	(34)	-	(34)	(35)	-	(35)
<b>Résultat net - Part du Groupe ajusté</b>	<b>(2 278)</b>	<b>257</b>	<b>(2 021)</b>	<b>(27)</b>	<b>77</b>	<b>50</b>
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	262 233 805	262 233 805	262 233 805	261 621 001	261 621 001	261 621 001
<b>Résultat net par action (en euros)</b>	<b>(8,69)</b>	<b>0,98</b>	<b>(7,71)</b>	<b>(0,10)</b>	<b>0,29</b>	<b>0,19</b>
<b>Résultat net dilué par action (en euros)</b>	<b>(8,69)</b>	<b>0,98</b>	<b>(7,71)</b>	<b>(0,10)</b>	<b>0,29</b>	<b>0,19</b>

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires au 31 décembre 2021 a été déterminé de la façon suivante :

<b>Nombre d'actions en circulation</b>	<b>261 856 268</b>
Effet de l'émission d'actions nouvelles	(235 267)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions en circulation</b>	<b>261 621 001</b>
Nombre d'actions potentielles dilutives	-
<b>Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté</b>	<b>261 621 001</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 2021, 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 2021 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	<b>Total</b>
Engagements liés à l'exploitation	45	123	71	239
Engagements augmentant la dette	67	41	127	235
Engagements liés au développement	1	0	8	9
<b>Engagements donnés</b>	<b>113</b>	<b>165</b>	<b>206</b>	<b>484</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.

#### Note 14.1.2 Engagement reçus

L'échéancier au 31 décembre 2021 des engagements hors bilan reçus (montants non actualisés) est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	< à 1 an	1 à 5 ans	> à 5 ans	<b>Total</b>
Garanties opérationnelles	2	3	5	9
<b>Engagements reçus</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>9</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.

### 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.

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 un montant de 307 millions d'euros (dont 180 millions d'euros en droit et 127 millions d'euros d'intérêts de retard). A ce titre, le Groupe a constaté un produit de 254 millions d'euros dans le compte de résultat consolidé de l'exercice 2020, présenté en autres produits et charges non courants.

En septembre 2020, l'administration fiscale s'est pourvue en cassation devant le Conseil d'Etat. Le Groupe et ses conseils ont alors pris connaissance et étudié les motifs de cassation invoqués et ont estimé qu'Accor SA avait de très sérieuses chances de succès sur une partie des motifs et de la procédure en cours. Une décision de la Cour de Justice de l'Union européenne, sur la compatibilité du précompte à la directive européenne mère-fille, est attendue en 2022.

Au 31 décembre 2021, le Groupe a considéré qu'il n'était pas probable qu'il doive restituer les sommes reçues à l'administration fiscale.

## Contrôle Fiscal Accor SA

En juin 2021, la Société Accor SA a reçu une proposition de rectification portant sur les exercices 2016 à 2018. L'administration fiscale a contesté la valorisation, réalisée par des experts indépendants, des titres d'une société cédée par Accor SA à une filiale de AccorInvest dans le cadre des réorganisations juridiques réalisées préalablement à sa cession en mai 2018. Le montant notifié s'élève à 37 millions d'euros en base. Il a fait l'objet d'une dotation aux provisions pour risques fiscaux d'un montant de 2 millions d'euros, correspondant à l'exposition nette du Groupe, après imputation de crédits d'impôt mécénat et de déficits reportables.

Par ailleurs, et de façon collatérale, l'administration fiscale a redressé la filiale de AccorInvest en considérant que la valorisation retenue s'apparentait à un revenu distribué taxable. AccorInvest a fait valoir ses droits à indemnisation auprès de Accor SA, en application des dispositions du contrat de cession qui avait été conclu entre Accor SA et ses investisseurs en 2018. Bien que le Groupe entende contester les arguments évoqués par l'administration fiscale, il a constaté une provision de 21 millions d'euros à ce titre, couvrant l'intégralité du risque, présentée dans la ligne de résultat net des activités non poursuivies dans les comptes consolidés.

Aucune évolution significative n'est intervenue au cours de l'exercice 2021 concernant les autres litiges dans lesquels le Groupe est impliqué.

## 14.3 Evènements postérieurs à la clôture

### Acquisition post-clôture du Lido

Le 9 février 2022, Accor a acquis la Société d'Exploitation et de Gestion de Spectacles de Music Halls Internationaux (« SEGSMHI »), dont l'activité principale consiste en l'exploitation de la salle de spectacles « Le Lido » à Paris. Cette transaction permet au Groupe d'augmenter son offre hospitalité notamment auprès des membres de son programme de fidélité ALL. Le prix d'acquisition s'élève à un euro augmenté d'un complément de prix, basé notamment sur la situation financière de la société.

## Note 15. Autres informations

### 15.1 Information sur les parties liées

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

Au 31 décembre 2021, les sociétés Qatar Investment Authority (QIA) et Kingdom Holding Company of Saudi Arabia (KHC), entrées au capital suite à l'acquisition du groupe FRHI Hotels & Resorts en 2016, exercent une influence notable sur Accor SA. En vertu d'accords conclus à l'occasion de cette opération, QIA a deux représentants au Conseil d'administration de la Société et KHC un représentant.

Le 21 février 2019, Accor a conclu une convention réglementée 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 2021, le chiffre d'affaires réalisé avec AccorInvest représente 8% du chiffre d'affaires consolidé. Au 31 décembre 2021, le montant des créances brutes avec AccorInvest s'élève à 214 millions d'euros dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.

Par ailleurs, le 1<sup>er</sup> octobre 2021, le Groupe a cédé son portefeuille d'actifs hôteliers Lifestyle à l'entité mise en équivalence KNSA Hôtels France pour un montant de 79 millions d'euros (voir Note 3.1.2). Cette transaction a été conclue à des conditions normales de marché dans le cadre de la gestion des affaires courantes du Groupe. Au 31 décembre 2021, Accor a une créance de 59 millions d'euros à ce titre envers KNSA, dont 49 millions d'euros comptabilisé en prêt long terme (voir Note 11.2.3) et 10 millions d'euros en prêt court terme.

#### **Membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration**

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

## 15.2 Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant total des honoraires des commissaires aux comptes comptabilisé au compte de résultat du Groupe au cours des exercices 2020 et 2021 se détaille de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2020			2021		
	PwC	EY	Total	PwC	EY	Total
<b>Certification des comptes</b>						
Emetteur	1,3	1,3	2,6	1,1	1,0	2,1
Filiales intégrées globalement	1,5	1,9	3,4	1,6	1,4	3,0
<b>Sous-total</b>	<b>2,8</b>	<b>3,2</b>	<b>5,9</b>	<b>2,7</b>	<b>2,4</b>	<b>5,1</b>
<b>Services autres que la certification des comptes</b>						
Services requis par la loi	0,0	-	0,0	0,0	0,2	0,2
Services rendus lors de l'acquisition ou la cession de sociétés	0,3	-	0,3	-	-	-
Services fiscaux (*)	0,4	0,5	0,9	0,4	1,0	1,4
Autres services (**)	0,9	0,4	1,3	0,2	0,2	0,4
<b>Sous-total</b>	<b>1,6</b>	<b>0,9</b>	<b>2,5</b>	<b>0,6</b>	<b>1,4</b>	<b>2,0</b>
<b>Total</b>	<b>4,4</b>	<b>4,0</b>	<b>8,4</b>	<b>3,3</b>	<b>3,8</b>	<b>7,1</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

