

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2021	2022
Chiffre d'affaires	4	2 204	4 224
Charges d'exploitation	4	(2 182)	(3 549)
Excédent Brut d'Exploitation courant	4	22	675
Amortissements		(249)	(228)
Résultat d'Exploitation courant		(228)	447
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	6	(273)	33
Résultat d'Exploitation courant après résultats des mises en équivalence		(501)	480
Produits et charges non courants	7	554	63
Résultat opérationnel		53	543
Résultat financier	11	(109)	(84)
Impôts sur les résultats	12	69	(76)
Résultat net des activités poursuivies		13	384
Résultat net des activités non poursuivies	3	77	43
Résultat net de l'exercice		90	426
• Dont part du Groupe		85	402
Liée aux activités poursuivies		8	359
Liée aux activités non poursuivies		77	43
• Dont part des Intérêts minoritaires		6	25
Liée aux activités poursuivies		6	25
Liée aux activités non poursuivies		-	-
Résultat de base par action (en euros)			
Résultat net des activités poursuivies - par action		(0,10)	1,23
Résultat net des activités non poursuivies - par action		0,29	0,16
Résultat net - Part du Groupe par action	13	0,19	1,40
Résultat dilué par action (en euros)			
Résultat net dilué des activités poursuivies - par action		(0,10)	1,23
Résultat net dilué des activités non poursuivies - par action		0,29	0,16
Résultat net dilué - Part du Groupe par action	13	0,19	1,39

Etat des autres éléments du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2021	2022
Résultat net de l'exercice		90	426
Ecart de conversion	13	256	101
Part efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture	13	20	69
Eléments recyclables ultérieurement en résultat		275	171
Variation de la juste valeur des titres non consolidés	13	(193)	142
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	13	14	12
Eléments non recyclables en résultat		(179)	154
Autres éléments du résultat global après impôt		96	325
Résultat global de l'exercice		186	751
• Dont part du Groupe		177	720
• Dont part des Intérêts minoritaires		10	31

Etat de la situation financière

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2021 (*)	Déc. 2022
Ecarts d'acquisition	8	2 053	2 282
Immobilisations incorporelles	8	3 112	3 128
Immobilisations corporelles	8	230	305
Droits d'utilisation	9	318	430
Titres mis en équivalence	6	898	1 012
Actifs financiers non courants	11	595	438
Immobilisations financières		1 494	1 450
Actifs d'impôts différés	12	192	193
Actifs sur contrats non courants	4	289	339
Autres actifs non courants		3	2
Actifs non courants		7 691	8 129
Stocks	4	9	19
Clients	4	631	794
Autres actifs courants	4	322	403
Actifs financiers courants	11	45	37
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11	1 666	1 643
Actifs destinés à être cédés	3	406	687
Actifs courants		3 079	3 584
TOTAL ACTIF		10 769	11 713

(*) Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des activités Lifestyle acquises en 2021 (voir Note 8.1).

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2021 (*)	Déc. 2022
Capital	13	786	789
Primes et réserves	13	2 412	2 868
Résultat de l'exercice		85	402
Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires		3 283	4 059
Titres subordonnés à durée indéterminée	13	1 000	1 000
Capitaux propres part Groupe		4 283	5 059
Intérêts minoritaires	13	314	397
Capitaux propres	13	4 597	5 456
Dettes financières non courantes	11	2 572	2 261
Dettes de loyers non courantes	9	263	377
Passifs d'impôts différés	12	561	540
Provisions non courantes	10	63	79
Engagements de retraites et assimilés	5	56	47
Passifs sur contrats non courants	4	23	33
Passifs non courants		3 537	3 337
Dettes financières courantes	11	630	608
Dettes de loyers courantes	9	90	92
Provisions courantes	10	282	165
Fournisseurs	4	391	489
Autres passifs courants	4	609	859
Passifs sur contrats courants	4	159	193
Passifs au titre des programmes de fidélité	11	180	239
Passifs associés à des actifs destinés à être cédés	3	294	276
Passifs courants		2 635	2 920
TOTAL PASSIF		10 769	11 713

(*) Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des activités Lifestyle acquises en 2021 (voir Note 8.1).

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	2021	2022
Excédent Brut d'Exploitation courant	4	22	675
Intérêts reçus / (payés)	11	(73)	(75)
Impôts sur les sociétés payés		(37)	(65)
Charges et produits non décaissés dans l'excédent brut d'exploitation		37	49
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante		(52)	584
Diminution/(Augmentation) du besoin en fonds de roulement	4	(10)	18
Diminution/(Augmentation) des actifs et passifs sur contrats	4	(30)	39
Flux de trésorerie des activités opérationnelles courantes		(92)	640
Flux de trésorerie relatifs aux produits et charges non courants		(148)	(129)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles (A)		(240)	511
Acquisitions de filiales, nets de la trésorerie acquise	8	(9)	(82)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	8	(80)	(111)
Acquisitions de titres mis en équivalence et actifs financiers non courants	8	(250)	(133)
Prêts octroyés à des tiers		(13)	(17)
Produits de cessions de filiales, nets de la trésorerie cédée		(7)	7
Produits de cessions de titres mis en équivalence et actifs financiers non courants		248	158
Dividendes reçus		12	20
Flux de trésorerie liés aux flux d'investissement (B)		(99)	(157)
Augmentation / (Réduction) de droits donnant accès au capital	13	(0)	2
Acquisition d'intérêts minoritaires	3	-	(19)
Cession d'intérêts minoritaires	3	-	180
Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée	13	(35)	(35)
Dividendes payés		(1)	(12)
Emissions d'emprunts	11	2 194	1 558
Remboursements d'emprunts	11	(2 517)	(1 977)
Remboursement de la dette de loyers (hors intérêts)	9	(88)	(73)
Variation des autres dettes financières	11	(18)	(5)
Flux de trésorerie des activités de financement (C)		(466)	(381)
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie (D) = (A) + (B) + (C)		(805)	(27)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		2 419	1 658
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie		(805)	(27)
Effet de la variation des taux de change sur la trésorerie détenue		28	(8)
Retraitements de juste valeur sur la trésorerie détenue		26	-
Reclassement de la variation de trésorerie des groupes d'actifs destinés à être cédés		(11)	1
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		1 658	1 625

Variations des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Ecarts de conversion	Réserves consolidées	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Solde au 1er janvier 2021	261 382 728	784	1 675	(481)	2 120	4 098	66	4 164
Augmentation de capital	473 540	1	(0)	-	(1)	(0)	(0)	(0)
Dividendes distribués	-	-	-	-	(0)	(0)	(1)	(1)
Paievements 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)
Transactions avec les actionnaires	473 540	1	(0)	-	16	17	181	198
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	85	85	6	90
Autres éléments du résultat global	-	-	-	252	(159)	92	4	96
Résultat global	-	-	-	252	(75)	177	10	186
Solde au 31 décembre 2021	261 856 268	786	1 675	(229)	2 061	4 292	256	4 549

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Ecarts de conversion	Réserves consolidées	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Solde au 31 décembre 2021	261 856 268	786	1 675	(229)	2 061	4 292	256	4 549
Retraitements (*)	-	-	-	-	(9)	(9)	58	48
Solde au 31 décembre 2021	261 856 268	786	1 675	(229)	2 052	4 283	314	4 597
Retraitements SaaS	-	-	-	-	(11)	(11)	-	(11)
Solde au 1er janvier 2022 retraité	261 856 268	786	1 675	(229)	2 041	4 272	314	4 586
Augmentation de capital	1 175 526	4	0	-	(4)	0	(0)	(0)
Actions propres	-	-	-	-	(0)	(0)	-	(0)
Dividendes distribués	-	-	-	-	(0)	(0)	(8)	(9)
Paievements fondés en action	-	-	-	-	43	43	-	43
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(35)	(35)	-	(35)
Variations de périmètre	-	-	-	-	94	94	49	143
Autres variations	-	-	-	-	(36)	(36)	13	(24)
Transactions avec les actionnaires	1 175 526	4	0	-	63	66	53	119
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	402	402	25	426
Autres éléments du résultat global	-	-	-	95	223	319	6	325
Résultat global	-	-	-	95	625	720	31	751
Solde au 31 décembre 2022	263 031 794	789	1 675	(133)	2 728	5 059	397	5 456

(*) Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des activités Lifestyle acquises en 2021 (voir Note 8.1).

Notes annexes aux comptes consolidés

Note 1. Base de préparation	9
Note 2. Faits marquants de l'exercice	13
Note 3. Structure du Groupe.....	15
Note 4. Données opérationnelles courantes	22
Note 5. Charges et avantages au personnel	29
Note 6. Participations mises en équivalence	37
Note 7. Données opérationnelles non courantes	40
Note 8. Immobilisations incorporelles et corporelles.....	41
Note 9. Contrats de location.....	50
Note 10. Provisions	54
Note 11. Financement et instruments financiers.....	55
Note 12. Impôts sur les bénéfices.....	68
Note 13. Capitaux propres et résultat par action.....	71
Note 14. Eléments non comptabilisés	75
Note 15. Autres informations	78

Note 1. Base de préparation

Les comptes consolidés du Groupe Accor pour l'exercice clos au 31 décembre 2022 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 22 février 2023. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 17 mai 2023.

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 2022. L'ensemble de ces textes est consultable sur le site internet de la Commission européenne (*).

Nouveaux textes appliqués

Au 31 décembre 2022, le Groupe a appliqué les mêmes méthodes comptables et règles d'évaluation que pour les comptes consolidés de l'exercice 2021, à l'exception des évolutions normatives obligatoires au 1^{er} janvier 2022.

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

L'application des amendements à la norme *IAS 37 Coûts d'exécution à prendre en compte pour déterminer si un contrat est déficitaire*, obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2022, n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe. Ils précisent que les coûts d'exécution d'un contrat correspondent aux coûts incrémentaux, tels que les coûts directs de main-d'œuvre, et à une allocation de coûts se rattachant directement au contrat.

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

En mars 2021, le Comité d'interprétations des IFRS (« IFRS IC ») a clarifié le traitement comptable des coûts de configuration et d'adaptation des contrats de SaaS (« Software as a Service »). Les contrats visés permettent d'accéder, via une connexion internet à des fonctionnalités logicielles hébergées sur une infrastructure opérée par un fournisseur externe.

Les coûts de configuration et de customisation des logiciels en mode SaaS doivent être comptabilisés en charges au moment où ces travaux sont effectués, sauf :

- lorsque les coûts aboutissent à la création d'un code logiciel additionnel, séparé du SaaS et contrôlé par le Groupe, auquel cas les coûts sont comptabilisés en tant qu'actif incorporel,
- la prestation de customisation et configuration et la prestation continue d'accès au SaaS ne sont pas distinctes, au sens d'IFRS 15, auquel cas les paiements effectués au titre de la prestation de configuration et d'adaptation sont comptabilisés en charge constatée d'avance, puis en charge d'exploitation sur la durée du contrat de SaaS.

L'application de ces nouvelles dispositions s'est traduite par l'annulation de coûts capitalisés lors de la mise en place de plusieurs solutions SaaS avant 2022 avec un impact de 11 millions d'euros constaté en diminution des capitaux propres au 1^{er} janvier 2022. L'impact n'étant pas significatif, l'information comparative n'a pas été modifiée.

(*) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A02008R1126-20230101>

Futures normes, amendements de normes et interprétations

Le Groupe n'a pas appliqué de normes, amendements de normes ou interprétations applicables par anticipation à compter du 1^{er} janvier 2022, qu'ils soient ou non adoptés par l'Union européenne.

L'application des amendements suivants, obligatoires à compter du 1^{er} janvier 2023, ne devrait pas avoir d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe :

- Amendements à IAS 12 *Impôt différé lié aux actifs et passifs résultant d'une même transaction* qui requièrent la comptabilisation d'impôts différés sur les transactions qui, lors de leur comptabilisation initiale, donnent lieu à des montants identiques de différences temporelles imposables et déductibles (contrats de location et obligations de démantèlement).
- Amendement à IAS 1 *Informations à fournir sur les méthodes comptables* qui clarifie les informations à fournir sur les méthodes comptables « significatives », à savoir celles susceptibles d'influencer sur les décisions que prennent les principaux utilisateurs des états financiers.
- Amendements à IAS 8 *Définition d'une estimation comptable* qui clarifie la définition d'un changement d'estimation comptable, afin de faciliter la distinction avec un changement de méthode comptable qui ne bénéficie pas du même traitement comptable.

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

1.2 Méthode de conversion des éléments en devises

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

Etats financiers libellés en devises

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

- Les actifs et passifs sont convertis au taux de clôture de l'exercice ;
- Les postes du compte de résultat sont convertis au cours moyen de l'exercice, tant que celui-ci n'est pas remis en cause par des évolutions significatives des cours ;
- 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 annexes. La direction doit également faire preuve de jugement pour appliquer les principes comptables du Groupe. Les résultats réels pourraient différer sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Les estimations et hypothèses utilisées sont réexaminées de façon continue, sur la base de l'expérience passée et de toutes autres informations jugées comme déterminantes au regard de l'environnement et des circonstances. Les éléments nécessitant des estimations présentant un caractère significatif ou un degré de jugement important sont principalement :

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

1.4 Risque climatique

Le Groupe poursuit ses analyses des risques liés aux conséquences du changement climatique. Ces travaux portent sur les impacts physiques potentiels ainsi que les risques et opportunités de transition à partir de 2030 sur des scénarios d'un monde contraint à +1,5°C et à +4°C à horizon 2100.

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

Compte tenu de son modèle d'affaires « Asset light », le Groupe détient peu d'actifs hôteliers situés dans des zones à risque, et dont la valeur comptable pourrait être significativement affectée par les effets du changement climatique. En outre, Accor a recensé les contrats reconnus en immobilisations incorporelles dont les hôtels gérés sont situés dans des zones potentiellement exposées à des risques climatiques à horizon 2030-2050, dans un scénario à +4°C. Les analyses menées par le Groupe concluent à un risque non significatif sur le total des actifs immobilisés au 31 décembre 2022.

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

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

Par ailleurs, le Groupe accélère sa transition vers une croissance plus durable pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. En accord avec cette stratégie, le Groupe a émis, en novembre 2021, une dette obligataire indexée sur ses objectifs de développement durable (« Sustainability-Linked Bond »). Le coupon de la dette est indexé sur les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe et des hôtels de son réseau (voir Note 11.3.2). Au 31 décembre 2022, 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.

Enfin, en avril et octobre 2022, le Groupe a mis en place des plans d'actions de performance à destination de certains de ses salariés et dirigeants dont les critères de performance comportent des objectifs de réduction d'empreinte carbone à fin 2024. L'atteinte de ces critères a été prise en compte pour l'évaluation de la charge afférente à ces plans (voir Note 5).

Sur la base de ces éléments, les jugements et estimations retenus par la Direction au titre des conséquences du changement climatique et de la transition vers une économie décarbonée n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés clos le 31 décembre 2022.

Note 2. Faits marquants de l'exercice

2.1 Sortie de crise

Activités du Groupe

Après deux années durement impactées par la crise sanitaire, l'année 2022 a été marquée par un très fort rebond de l'activité du Groupe. La performance des hôtels au second semestre dépasse les niveaux d'avant crise dans la quasi-totalité des régions. Seule l'Asie, impactée par la stricte politique « zéro Covid » de la Chine était toujours en retrait notable par rapport au niveau d'activité de 2019. A l'échelle mondiale, cette reprise est avant tout portée par la clientèle domestique qui atteint des niveaux supérieurs à ceux de l'année 2019. La clientèle internationale n'a, quant à elle, pas retrouvé le niveau de 2019 mais croît à nouveau rapidement. Le redémarrage de l'activité s'est accompagné d'une forte hausse des prix, tirée par la demande et soutenue par l'inflation. Le « RevPAR » (revenu par chambre disponible) des hôtels du réseau, est désormais supérieur à son niveau de 2019 (+2%), alors qu'il était en baisse de 46% en 2021. Seule l'Asie affiche une performance en deçà de son niveau d'avant crise. Le taux d'occupation des hôtels, en augmentation régulière, s'établit à 60% contre 42% en 2021.

Sur l'exercice, le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 4 224 millions d'euros, contre 2 204 millions d'euros en 2021 (voir Note 4.1) Il redevient ainsi comparable au chiffre d'affaires de l'exercice 2019, retenu, en 2020 et 2021 comme étant la période de référence par le Groupe, d'un montant de 4 049 millions d'euros.

Gestion de la liquidité

Au 31 décembre 2022, Accor dispose d'une structure financière stable, avec une position nette de trésorerie et équivalents de trésorerie de 1 625 millions d'euros, après le remboursement de ses deux emprunts obligataires de 60 millions d'euros et de 150 millions de francs suisses, émis en 2014, et arrivés à échéance respectivement en février et juin 2022 (voir Note 11.2.1).

Le Groupe dispose également d'une ligne de crédit bancaire non tirée pour un montant de 1 200 millions d'euros, ayant pour échéance juin 2024 (pour 86 millions) et juin 2025 (pour 1 114 millions). Le Groupe a décidé de ne pas renouveler sa ligne de 560 millions d'euros qui est arrivée à échéance en mai 2022.

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 et les marques ont conduit à constater une perte de valeur de 14 millions d'euros sur les relations clients et une reprise nette de 6 millions d'euros sur les marques.

Le Groupe a également procédé à une revue de ses contrats de gestion hôtelière et de ses participations mises en équivalence en appréciant, au cas par cas, s'il existait des indices de pertes de valeur ou des indices montrant qu'une perte de valeur antérieurement comptabilisée était susceptible de ne plus exister ou d'avoir diminué. Cette analyse a conduit à reconnaître une reprise nette de 70 millions d'euros (dont 51 millions d'euros sur les titres mis en équivalence et 19 millions d'euros sur les contrats de gestion hôtelière).

Ces éléments sont présentés 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'élément indiquant une évolution significative du risque de crédit de ses principaux clients depuis le 31 décembre 2021.

2.2 Autres faits marquants

Les autres faits marquants de l'exercice sont :

- La prise de contrôle de Paris Society en novembre 2022 en vue de poursuivre le développement de l'activité Lifestyle du Groupe, suivie de la cession d'une participation de 10,8% dans Ennismore (voir Note 3.1.1),
- L'acquisition du Lido en février 2022 (voir Note 3.1.2),
- La cession de la filiale ResDiary en échange de titres de la société Reef Technology Inc. en juin 2022, suivie d'une acquisition complémentaire de titres de Reef Technology Inc. (voir Note 3.1.3),
- L'acquisition de la part résiduelle de 50% dans Orient Express SAS en juin 2022 (voir Note 3.1.4),
- La cession d'une partie des titres de H World Group Ltd (auparavant Huazhu Group Ltd) en novembre et décembre 2022 (voir Note 3.1.4).

Note 3. Structure du Groupe

3.1 Evolution du périmètre de consolidation

La liste des principales sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe au 31 décembre 2022 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.

3.1.1 Développement et simplification des activités Lifestyle

Sur l'exercice, le Groupe a poursuivi sa stratégie de développement et de simplification en regroupant ses activités hôtelières Lifestyle au sein d'une seule et unique entité dédiée, Ennismore Lifestyle Group Ltd (« Ennismore »).

Prise de contrôle de Paris Society

Le 16 novembre 2022, Accor a exercé son option lui permettant d'acquérir une tranche complémentaire de 46,9% dans Paris Society pour un montant de 67 millions d'euros, auquel vient s'ajouter un complément de prix estimé à 16 millions d'euros, et d'en prendre le contrôle. Le Groupe détient désormais 95% des actions et des droits de vote de la société. Avec un portefeuille d'actifs emblématiques et haut de gamme, en particulier sur le marché parisien, Paris Society vient renforcer les compétences du Groupe en apportant son expérience de la restauration haut de gamme et de la gestion d'événements.

Cette transaction est qualifiée de regroupement d'entreprise au sens de la norme IFRS 3 *Regroupements d'entreprise* et comptabilisée selon la méthode de l'acquisition. L'écart d'acquisition provisoire ressort à 180 millions d'euros sur la base :

- Du prix d'acquisition de la tranche de 46,9% de 84 millions d'euros,
- De la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue, comptabilisée jusqu'alors par mise en équivalence, de 58 millions d'euros, et dont la revalorisation a généré un profit de 24 millions d'euros en autres produits et charges non courants dans le compte de résultat de l'exercice,
- Des intérêts minoritaires valorisés à leur quote-part dans l'actif net acquis pour (9) millions d'euros,
- Et d'une situation nette négative acquise de (47) millions d'euros, comprenant principalement des actifs immobilisés corporels et droits d'utilisation (193 millions d'euros), de la trésorerie (16 millions d'euros) et de la dette financière et dette de loyers (258 millions d'euros).

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

La contribution de Paris Society, depuis la prise de contrôle, au chiffre d'affaires et au résultat net consolidé du Groupe est non significative. Cette acquisition a entraîné un décaissement total (net de la trésorerie acquise) de 51 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice.

Cession d'une participation de 10,8% dans Ennismore

Le 17 novembre 2022, Accor a cédé une participation de 10,8% dans sa filiale Ennismore, opérateur hôtelier Lifestyle issu du rapprochement réalisé en octobre 2021 avec Ennismore Holdings Ltd (« EHL »), à QLC, un consortium d'investisseurs qatari, pour un montant de 185 millions d'euros.

Préalablement à cette cession, le Groupe a apporté à Ennismore sa participation de 70% dans la société Rixos, opérateur hôtelier spécialiste du « All-Inclusive » au Moyen-Orient, en échange de titres Ennismore nouvellement émis. Le Groupe a également cédé à Ennismore sa participation de 95% dans Paris Society.

Au 31 décembre 2022, Ennismore comprend un collectif unique de marques Lifestyle de premier plan, dont 21c Museum Hotel, 25hours, Delano, Gleneagles, Hyde, Jo&Joe, Mama Shelter, Rixos, Mondrian, Morgans Originals, SLS, SO/ et The Hoxton. Le nouvel ensemble comprend plus de 140 hôtels présents dans près de 40 pays, avec plus de 275 restaurants et bars. Ennismore regroupe désormais l'ensemble des activités hôtelières Lifestyle du Groupe.

A l'issue de ces opérations, Accor conserve une participation majoritaire de 62,2% dans Ennismore.

Cette cession d'une tranche minoritaire de Ennismore à QLC est sans incidence sur le contrôle de la filiale, consolidée par intégration globale. Elle s'analyse comme une transaction entre actionnaires, sans impact sur la valeur comptable des actifs et passifs d'Ennismore. La différence entre le prix de cession des titres et la quote-part de capitaux propres consolidés que ces titres représentent a été comptabilisée en Capitaux propres - Part du Groupe pour un montant de 74 millions d'euros.

Cette opération a entraîné un encaissement, net des coûts directement liés à la cession, de 180 millions d'euros présenté au sein des flux de financement dans le tableau des flux de trésorerie consolidé.

3.1.2 Acquisition 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 1 euro symbolique, augmenté d'un ajustement de prix de 1 million d'euro. Sur la base d'une situation nette acquise de 11 millions d'euros, comprenant notamment la marque Lido valorisée à 3 millions d'euros, le Groupe a reconnu un écart d'acquisition provisoire négatif de 10 millions d'euros. Ce dernier a été comptabilisé en produits et charges non courants dans le compte de résultat de l'exercice, et reflète principalement les coûts que le Groupe doit engager pour restructurer et moderniser la salle de spectacle.

Cette opération a entraîné un encaissement de 13 millions d'euros (comprenant la trésorerie acquise de 14 millions) dans le tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice.

3.1.3 Cessions de l'exercice

Cession de la filiale ResDiary en échange de titres de la société Reef Technology Inc.

Le 21 juin 2022, Accor a cédé 100% des titres de sa filiale ResDiary, spécialisée dans les outils de réservation et d'optimisation de gestion des tables pour les restaurants, à la société Reef Technology Inc., en échange d'actions émises par cette dernière d'une valeur de 85 millions de dollars (81 millions d'euros).

Reef Technology Inc. est un opérateur immobilier américain spécialisé dans les parkings et les cuisines dédiées à la livraison (« Dark kitchen »). Il optimise et transforme les espaces ouverts en lieux polyvalents pour aider les sociétés de services à la demande dans leur développement.

Le résultat global de cession de ResDiary, présenté en éléments non courants dans le compte de résultat consolidé, s'élève à 52 millions d'euros. Il est calculé par différence entre :

- D'une part, la juste valeur de la participation cédée de 81 millions d'euros, ajustée de la reprise en résultat des pertes de change recyclables constatées en autres éléments du résultat global pour (5) millions d'euros, et
- D'autre part, l'actif net comptable de ResDiary, tel que reconnu dans les états financiers du Groupe à la date de cession, pour 25 millions d'euros.

Accor a, par ailleurs, participé à la levée de fonds de Reef Technology Inc. à hauteur de 75 millions de dollars (soit 71 millions d'euros).

A l'issue de ces deux transactions, le Groupe détient 4,92% du capital de la société pour un total de 160 millions de dollars (152 millions d'euros). Cet investissement est comptabilisé en titres de participation non consolidés évalués à la juste valeur par autres éléments du résultat global.

Ces opérations ont entraîné un décaissement de 77 millions d'euros (net de la trésorerie cédée) dans le tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice.

3.1.4 Autres opérations

Acquisition des minoritaires de Orient Express SAS

Le 8 juin 2022, Accor, qui détenait 50% plus une action du capital de la société Orient Express SAS, a acquis la tranche résiduelle détenue par SNCF Voyageurs SA pour un montant de 19 millions d'euros, portant ainsi sa participation à 100% du capital et des droits de vote de la société. Cette opération permet au Groupe de gagner en flexibilité dans le développement de cette marque légendaire.

Cette transaction est sans incidence sur le contrôle de la société qui est consolidée par intégration globale dans les comptes du Groupe depuis 2018. S'agissant d'une transaction entre actionnaires, l'écart entre le prix d'acquisition des titres (19 millions d'euros) et la quote-part complémentaire de capitaux propres consolidés acquise (16 millions d'euros) a été constaté en réduction des Capitaux propres – part du Groupe.

Cette opération a entraîné un décaissement de 19 millions d'euros présenté au sein des flux de financement dans le tableau des flux de trésorerie consolidé.

Cession des titres H World Group Ltd (auparavant Huazhu Group Ltd)

Entre le 29 novembre et le 31 décembre 2022, le Groupe a cédé 3,9 millions de titres (représentant environ 1,2% du capital de la société) sur le marché au cours moyen de 41,08 dollars par action, soit un montant de 162 millions de dollars (154 millions d'euros). La sortie des titres s'est traduite par le reclassement, en réserves Groupe, des variations de juste valeur cumulées de (43) millions d'euros et des écarts de conversion de 7 millions d'euros constatés en autres éléments du résultat global, soit un total de (36) millions d'euros.

Les titres restants (représentant environ 2,1% du capital de la société) ont été cédés en janvier 2023 pour un montant de 297 millions de dollars, soit 276 millions d'euros. Au 31 décembre 2022, ces titres d'une valeur nette comptable de 264 millions d'euros ont été reclassés en actifs destinés à être cédés (voir Note 3.2). A cette date, le montant cumulé constaté dans les autres éléments du résultat global relatif aux titres H World Group Ltd en cours de cession s'élève à (54) millions d'euros.

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

3.2 Actifs destinés à être cédés et activités non poursuivies

Principes comptables

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

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

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

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

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

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

3.2.1 Actifs destinés à être cédés

Au 31 décembre 2022, les actifs et passifs destinés à être cédés se détaillent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2021		Déc. 2022	
	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
SCI Sequana	402	294	422	276
H World Group Ltd	-	-	264	-
Autres	3	-	1	-
Total	406	294	687	276

Projet de cession-bail du siège social du Groupe

En septembre 2022, le Groupe est entré en négociations exclusives avec le groupe Valesco (The Valesco Group) afin de céder l'entité SCI Sequana qui porte l'immeuble de son siège social à Issy-les-Moulineaux et la dette associée. Cette cession serait assortie d'un engagement du Groupe de prendre à bail le bâtiment sur une durée de 12 ans.

Au 31 décembre 2022, les actifs et passifs de l'entité ont été maintenus en actifs destinés à être cédés. La comparaison de la valeur comptable du groupe d'actifs avec sa juste valeur nette des frais de cession ne fait apparaître aucune perte de valeur.

Cession de la tranche résiduelle des titres H World Group Ltd

Comme indiqué en Note 3.1.4, le Groupe a pris la décision de céder la totalité de sa participation dans H World Group Ltd. Après avoir cédé une tranche de 1,2% sur le marché fin 2022, le Groupe a exécuté la cession de sa participation résiduelle de 2,1% en janvier 2023. Conformément aux principes de la norme IFRS 5 *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, ces titres, d'une valeur nette comptable de 264 millions d'euros au 31 décembre 2022, ont été classés en actifs destinés à être cédés.

3.2.2 Activités non poursuivies

Sur l'exercice 2022, le résultat net des activités non poursuivies s'élève à 43 millions d'euros. Il correspond 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 30 millions d'euros sur les risques liés aux actifs (voir Note 10) et la reprise de la provision sur les risques fiscaux pour un montant de 14 millions d'euros (net de l'indemnisation versée à AccorInvest) (voir Note 14.2).

Sur la période comparative, le résultat net des activités non poursuivies de 77 millions d'euros correspondait principalement à des reprises nettes de provisions au titre de ces mêmes garanties.

Note 4. Données opérationnelles courantes

Note 4.1 Information sectorielle

Principes comptables

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

Les secteurs opérationnels du Groupe, après prise en compte des critères de regroupement prévus par la norme IFRS 8 *Secteurs opérationnels*, sont les suivants :

- **Cinq segments « Management & Franchise »** – L'activité de gestion et de franchise d'hôtels repose sur la collecte de redevances facturées aux 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 (comprenant la France),
 - Europe du Nord (comprenant le Royaume-Uni et l'Allemagne),
 - Asie-Pacifique qui regroupe les hubs Asie du Sud-Est, « Grande Chine » et Pacifique,
 - Amériques qui regroupe 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 & 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 ou 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 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).

4.1.1 Chiffre d'affaires détaillé

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2022
Europe du Sud	141	267
Europe du Nord	91	233
Asie Pacifique	98	157
Amériques	111	199
Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie	77	195
Management & Franchise	518	1 052
Services aux propriétaires	1 064	2 143
HotelServices	1 582	3 194
Actifs hôteliers & autres	633	1 084
Holding/Eliminations	(11)	(54)
Chiffre d'affaires	2 204	4 224

Le chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 627 millions d'euros sur 2022 contre 342 millions d'euros en 2021. 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 1 273 millions d'euros en 2022 (contre 555 millions en 2021). Ce poste comprend également la refacturation des coûts encourus dans le cadre de la gestion de résidences hôtelières pour la Coupe du Monde de football au Qatar en novembre et décembre 2022.

4.1.2 Excédent Brut d'Exploitation détaillé

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2022
Europe du Sud	96	204
Europe du Nord	47	161
Asie Pacifique	51	96
Amériques	40	131
Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie	41	144
Management & Franchise	275	737
Services aux propriétaires	(182)	(75)
HotelServices	93	661
Actifs hôteliers & autres	48	137
Holding/Eliminations	(119)	(123)
Excédent Brut d'Exploitation Courant	22	675

4.2 Chiffre d'affaires

Principes comptables

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

Service de gestion hôtelière et franchise

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

- Redevances de marque

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

- Redevances de gestion

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

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

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

Services aux propriétaires

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

- Redevance de vente, marketing et distribution

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

- Programme de fidélité

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

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

- Refacturation des coûts engagés

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

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

Chiffre d'affaires hôtelier

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

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

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

4.3 Charges d'exploitation

(en millions d'euros)	2021	2022
Coûts des marchandises vendues	(54)	(82)
Charges de personnel	(1 300)	(2 097)
Loyers immobiliers variables	(30)	(91)
Energie, entretien et maintenance	(45)	(63)
Taxes d'exploitation	(39)	(50)
Autres charges d'exploitation	(715)	(1 166)
Charges d'exploitation	(2 182)	(3 549)

Les charges de personnel sont présentées en Note 5.2.

La hausse des charges de loyers immobiliers, correspondant à la part variable des loyers des actifs hôteliers exploités sous contrats de location et indexée sur leur performance, concerne essentiellement le Brésil dont la performance opérationnelle s'est très largement améliorée.

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, augmentent en lien avec la reprise de l'activité, même si le Groupe poursuit ses efforts en termes de contrôle des coûts. Ce poste comprend également les coûts engagés et refacturés au titre du contrat de gestion de résidences hôtelières pour la Coupe du Monde de football au Qatar en novembre et décembre 2022.

4.4 Besoin en Fonds de Roulement

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

(en millions d'euros)	Déc. 2021	Déc. 2022	Variation	Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie	Éléments du tableau des flux de trésorerie
Stocks	9	19	10	6	5
Clients	631	794	163	(9)	172
Autres actifs courants	322	403	82	45	37
Actifs courants	962	1 217	255	42	213
Fournisseurs	391	489	98	18	80
Autres passifs courants	609	859	250	99	151
Passifs courants	1 000	1 348	348	117	231
Besoin en fonds de roulement	(38)	(131)	(92)	(75)	(18)

Au 31 décembre 2022, 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2021	Déc. 2022
Valeurs brutes	776	945
Provisions	(145)	(151)
Créances clients nettes	631	794

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>	Déc. 2021	Déc. 2022
TVA à récupérer	75	110
Créances d'impôts et taxes	8	33
Autres débiteurs	185	229
Charges constatées d'avance	69	41
Valeur brute	337	413
Provisions	(15)	(10)
Valeur nette	322	403

4.4.2 Passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2021	Déc. 2022
TVA à payer	61	104
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	192	241
Dettes d'impôts et taxes	60	140
Autres créditeurs	297	374
Autres passifs courants	609	859

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 (nettes du montant à reverser aux hôtels et partenaires ayant fourni le service). Ce poste comprend également les droits d'entrée facturés lors de la signature de contrats de franchise et de gestion.

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

(en millions d'euros)	Déc. 2021	Déc. 2022	Variation	Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie	Eléments du tableau des flux de trésorerie
Avances aux propriétaires hôteliers	289	339	50	12	39
Actifs sur contrats	289	339	50	12	39
Produits constatés d'avance	182	225	44	(9)	53
Passifs sur contrats	182	225	44	(9)	53
Passifs sur programme de fidélité	180	239	58	34	25
Actifs et passifs sur contrats, net	(73)	(125)	(52)	(13)	(39)

Note 5. Charges et avantages au personnel

5.1 Effectifs

Les effectifs du Groupe se décomposent comme suit :

	2021	2022
Effectif moyen	14 466	17 334

Sur l'exercice 2022, il s'agit de la moyenne arithmétique des effectifs présents dans le Groupe à la fin de chaque mois de l'année civile. Les salariés refacturés aux propriétaires hôteliers, ainsi que les effectifs des sociétés mises en équivalence ne sont pas pris en compte.

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>	2021	2022
Salaires et charges sociales	(750)	(986)
Salaires et charges sociales refacturés aux propriétaires	(512)	(1 068)
Paievements en actions	(38)	(43)
Charges de personnel	(1 300)	(2 097)

L'augmentation des charges de personnel sur l'exercice s'explique par l'effet combiné de la reprise d'activité, la réouverture des hôtels et la fin des aides gouvernementales.

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

5.3 Engagements de retraite et assimilés

Principes comptables

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

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

La charge comptabilisée au compte de résultat comprend :

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

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

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

5.3.1 Synthèse des engagements pour retraite et assimilés

(en millions d'euros)	Déc. 2021	Déc. 2022
Régimes de retraite	54	44
Autres avantages long terme	2	3
Engagement pour retraite et autres avantages	56	47
Excédent sur régimes de retraite	3	2
Actif de retraite	3	2
Engagement net	53	45
· dont engagement net pour retraite	51	42
· dont autres engagements	2	3

5.3.2 Description des régimes

Les régimes à prestations définies du Groupe concernent principalement :

- **Régimes de retraite** : les principaux régimes se situent en France (36% de l'engagement), au Canada (26%) et au Royaume-Uni (24%). Les droits aux pensions de retraite sont calculés en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe. Ils sont préfinancés auprès d'organismes extérieurs qui constituent des entités légales séparées. Les droits ne sont pas acquis et le versement se fait sous forme de rentes.
- **Indemnités de fin de carrière** en France : il s'agit d'indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite.
- **Régimes de retraite supplémentaires** en France :
 - Régime à prestations définies, dit « article 39 » (fermé et gelé depuis le 31 décembre 2019) : il s'agit d'une rente viagère, avec possibilité de réversion, versée aux mandataires sociaux et aux cadres dirigeants ayant une rémunération annuelle supérieure à cinq fois le plafond annuel de la sécurité sociale (PASS), sous réserve d'achever leur carrière dans le Groupe.
 - Régime à prestations définies et à droits acquis en application des dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale (en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2021) : il s'agit d'une rente viagère, avec possibilité de réversion sur option, versée aux mandataires sociaux et aux cadres dirigeants ayant une rémunération annuelle supérieure à huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale (PASS).

5.3.3 Hypothèses actuarielles

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

	Taux d'actualisation		Evolution des salaires	
	Déc. 2021	Déc. 2022	Déc. 2021	Déc. 2022
France	0,9% - 2% (*)	2% (*) - 3,9%	3% - 4%	3% - 4%
Canada	2,8% - 3%	5,0%	2,8%	2,8%
Belgique	0,9%	3,9%	2,8%	3,0%
Suisse	0,3%	2,4%	1,0%	1,5%
Royaume-Uni	1,8%	4,8%	n.a	n.a

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

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

5.3.4 Décomposition et évolution des engagements

Au 31 décembre 2022, la répartition par pays des engagements de retraite est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Canada	Belgique	Royaume-Uni	Autres	Total
Valeur actuelle des engagements	57	40	12	38	10	157
Juste valeur des actifs de couverture	(32)	(30)	(10)	(40)	(5)	(117)
Plafond de l'actif	-	1	-	-	-	1
Engagement net pour retraite	25	12	3	(2)	5	42

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Dette actuarielle	Juste valeur des actifs	Impact plafond d'actif	Net
Au 31 décembre 2021	193	(146)	3	51
Coût des services rendus	7	-	-	7
Charge nette d'intérêts	4	(3)	-	1
Autres éléments	(1)	-	-	(1)
Charge en résultat	9	(3)	-	6
(Gains)/pertes liés aux effets d'expérience	3	-	-	3
(Gains)/pertes liés aux modifications d'hypothèses démographiques	(1)	-	-	(1)
(Gains)/pertes liés aux modifications d'hypothèses financières	(36)	24	-	(13)
Variation du plafond de l'actif (hors intérêts financiers nets)	-	-	(2)	(2)
Ecart actuariels	(35)	24	(2)	(13)
Versements	(10)	6	-	(4)
Ecart de change et autres	(0)	2	-	2
Au 31 décembre 2022	157	(117)	1	42

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 2022, la décomposition des actifs est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Royaume-Uni	France	Canada	Belgique	Autres	Total
Obligations	-	24	7	-	1	32
Actions	-	5	22	-	1	27
Contrats d'assurance	-	-	-	10	2	12
Liquidité	2	1	-	-	-	3
Immobilier	-	3	-	-	1	4
Autres	38	-	-	-	1	39
Actifs de couverture	40	32	30	10	5	117

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 2022, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante :

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

5.3.7 Echancier des flux de trésorerie futurs

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2023	2024	Au-delà	Total
Flux de trésorerie futurs	12	9	78	99

5.4 Paiements fondés sur des actions

Principes comptables

Plans d'attribution d'actions de performance

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

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

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

Plans d'options de souscription d'actions

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

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

Plans d'actionnariat salariés

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

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

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

Si le plan ne spécifie pas de conditions d'acquisition, la charge est comptabilisée entièrement à la date d'attribution. Les plans en vigueur au 31 décembre 2022 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 2022, la charge constatée au titre des paiements en actions s'élève à 43 millions d'euros.

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2022
Plans attribués en 2018	3	-
Plans attribués en 2019	13	4
Plans attribués en 2020	15	12
Plans attribués en 2021	10	19
Plans attribués en 2022	-	9
Total	41	43

Les mouvements intervenus sur l'exercice sont les suivants :

<i>(en nombre de titres)</i>	2021	2022
Nombre d'actions à l'ouverture	3 631 642	4 664 858
Actions attribuées sur l'exercice	1 739 851	1 473 134
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(233 095)	(141 902)
Actions livrées sur l'exercice	(473 540)	(1 175 526)
Nombre d'actions à la clôture	4 664 858	4 820 564

Le 7 avril 2022, le Groupe a octroyé à certains de ses salariés et dirigeants 1 437 634 actions de performance avec une période d'acquisition de trois ans. A cette date, la juste valeur de l'action attribuée s'élève à 24,88 euros, sur la base d'un cours de l'action à 27,29 euros ajusté à la baisse pour tenir compte des dividendes non perçus sur la période d'acquisition des droits et de la probabilité d'atteinte des conditions de marché.

L'attribution définitive de ce plan est fonction de la présence des bénéficiaires jusqu'à l'issue de la période d'acquisition et de la réalisation des critères de performance suivants :

- Conditions hors marché (pondération de 80%) : niveau d'atteinte de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) (40%) et du Free Cash-Flows récurrent (20%) du Groupe par rapport au budget sur les exercices 2022 à 2024 et des objectifs de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019 à fin 2024 (20%).
- Condition de marché (pondération de 20%) liée à l'évolution du « Total Shareholder Return (TSR) » de l'action Accor au regard de l'évolution d'un indice de référence synthétique composé de groupes hôteliers européens et internationaux.

Le 26 octobre 2022, le Groupe a mis en place un plan d'attribution de 35 500 actions sous condition de performance ayant des caractéristiques similaires au plan mis en œuvre en avril, dont la juste valeur est de 20,86 euros.

La valeur de ces plans s'élève à 37 millions d'euros et sera comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres. La charge constatée sur l'exercice au titre de ces plans est de 9 millions d'euros.

5.5 Rémunérations des dirigeants

Le Comité exécutif et le Conseil d'administration sont respectivement constitués de dix-neuf membres et douze membres à fin décembre 2021 et 2022.

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2022
Avantages à court terme reçus	21	24
Paiements sur la base d'actions	8	9
Avantages postérieurs à l'emploi	4	5
Indemnités de fin de contrat de travail	2	4
Rémunération globale	34	42

Les membres du Conseil d'administration reçoivent comme seule rémunération des jetons de présence. Le montant octroyé au titre de l'exercice 2022 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

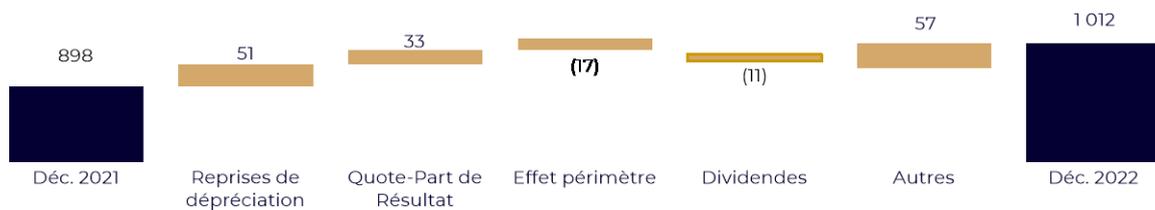
Les principales contributions des sociétés mises en équivalence s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2022
AccorInvest	(234)	14
Kasada	(3)	7
Risma	(10)	4
Autres	(23)	(4)
Entreprises associées	(270)	21
Co-entreprises	(3)	13
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	(273)	33

6.2 Valeur des titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	Déc. 2021	Déc. 2022
AccorInvest	549	586
Kasada	41	73
Risma	39	41
Atton	19	34
Autres	210	232
Entreprises associées	859	966
Co-entreprises	39	46
Total	898	1 012

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



Comme indiqué en Note 8.3, les tests de dépréciation menés ont conduit à reprendre des pertes de valeur pour un montant de 51 millions d'euros, dont 36 millions d'euros sur la société Interglobe Hotels Private Limited qui exploite des hôtels Ibis en Inde, en raison d'une reprise d'activité meilleure que prévue.

Les effets périmètre comprennent la décomptabilisation des titres Paris Society (34 millions d'euros), en partie compensée par la constatation des titres dans les entreprises associées et co-entreprises détenus par Paris Society (12 millions d'euros) suite à la prise de contrôle de la société.

Les autres variations comprennent une augmentation de capital du fonds d'investissement Kasada pour 23 millions d'euros, et la quote-part du Groupe dans les autres éléments du résultat global des investissements mis en équivalence (majoritairement AccorInvest).

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	Déc. 2022
Bilan		
Actifs courants	1 108	1 240
Actifs non courants	6 614	6 474
Actifs destinés à être cédés	12	6
Passifs courants	(1 311)	(1 503)
Passifs non courants	(7 364)	(7 006)
Passifs destinés à être cédés	-	(2)
Actifs net	(941)	(791)
Part du Groupe en %	30,5%	30,5%
Actif net part Groupe	(287)	(241)
Ecart d'acquisition	835	827
Valeur comptable des titres mis en équivalence	549	586
Compte de résultat		
Chiffre d'affaires	1 663	3 576
Résultat net	(768)	45
Autres éléments du résultat global	36	80
Résultat global	(732)	125

Sur l'exercice 2022, la performance opérationnelle de AccorInvest s'est très fortement améliorée, en particulier sur son principal marché, l'Europe, confortant les perspectives de flux de trésorerie futurs. Par ailleurs, AccorInvest est engagé, dans le cadre de son plan de transformation, sur un plan de cession d'actifs visant à renforcer sa situation financière. Ces deux éléments viendront naturellement contribuer au désendettement de la société. Sur cette base, le Groupe a conclu qu'il n'existait pas d'incertitude significative susceptible de remettre en cause le principe de continuité d'exploitation de AccorInvest pour, au moins, les douze mois à venir.

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>	2021	2022
Dépréciations d'actifs	(51)	61
Plus ou moins-values de cession	646	43
Charges de restructuration	(14)	(38)
Autres produits et charges non récurrents	(26)	(3)
Produits et charges non courants	554	63

Sur l'exercice 2022, les produits et charges non courants comprennent principalement :

- Des reprises nettes de pertes de valeur pour 61 millions d'euros, dont 51 millions d'euros sur des titres mis en équivalence (voir Note 8.3.1),
- Un produit de 52 millions d'euros lié à la cession de ResDiary (voir Note 3.1.2),
- Des charges de restructuration pour (38) millions d'euros notamment concernant le Lido (voir Note 10).

Sur la période comparative, une plus-value de cession de 649 millions d'euros avait été constatée dans le cadre de la cession partielle des titres H World Group Ltd. Les pertes de valeur de (51) millions d'euros concernaient les contrats de gestion hôtelière pour (27) millions d'euros et les participations mises en équivalence pour (17) millions.

Note 8. Immobilisations incorporelles et corporelles

Principes comptables

Immobilisations incorporelles

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

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

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

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

Immobilisations corporelles

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

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

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

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

8.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Ecart d'acquisition	Marques	Contrats	Licences, logiciels	Autres	Total
Valeur brute						
Solde au 1er janvier 2021	2 394	1 973	1 263	379	242	6 251
Regroupements d'entreprises (*)	256	182	108	-	3	550
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	-	-	-	-	-	(1)
Solde au 31 décembre 2021 (*)	2 645	2 264	1 402	365	254	6 930
Retraitement SaaS	-	-	-	(16)	-	(16)
Solde au 1er janvier 2022	2 645	2 264	1 402	349	254	6 914
Regroupements d'entreprises	183	3	-	2	-	189
Augmentations	-	-	-	40	34	75
Cessions	(18)	-	(1)	(18)	(2)	(39)
Ecart de conversion	62	66	20	1	-	149
Autres	(4)	-	(60)	22	(31)	(73)
Solde au 31 décembre 2022	2 868	2 334	1 363	396	255	7 215
Amortissements et pertes de valeur						
Solde au 1er janvier 2021	(608)	(310)	(410)	(298)	(88)	(1 714)
Amortissements	-	-	(55)	(49)	(26)	(130)
Pertes de valeur	(8)	-	(27)	-	-	(35)
Cessions	-	-	-	-	2	2
Ecart de conversion	(6)	(13)	(19)	(2)	(1)	(41)
Autres	30	3	24	73	22	153
Solde au 31 décembre 2021 (*)	(592)	(321)	(486)	(275)	(91)	(1 764)
Retraitement SaaS	-	-	-	5	-	5
Solde au 1er janvier 2022	(592)	(321)	(486)	(271)	(91)	(1 759)
Amortissements	-	-	(43)	(45)	(31)	(119)
Pertes de valeur	-	6	19	-	(14)	10
Cessions	-	-	-	13	1	13
Ecart de conversion	3	(13)	(7)	-	-	(17)
Autres	4	(1)	60	3	1	67
Solde au 31 décembre 2022	(585)	(329)	(457)	(300)	(133)	(1 805)
Valeur nette						
Solde au 31 décembre 2021 (*)	2 053	1 943	917	89	163	5 165
Solde au 31 décembre 2022	2 282	2 005	905	96	121	5 410

(*) Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des activités Lifestyle acquises en 2021.

Écarts d'acquisition

Au 31 décembre 2022, les écarts d'acquisition se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2021 (*)	Acquisitions	Cessions	Ecart de conv. & Autres	Déc. 2022
Management & Franchise					
Europe du Nord	165	-	-	-	166
Europe du Sud	170	-	-	-	170
Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie	285	2	-	18	304
Asie du Sud Est	288	-	-	19	307
Pacifique	93	-	-	(1)	92
Grande Chine	79	-	-	(2)	76
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	246	-	-	16	262
Amérique du Sud	66	-	-	11	77
HotelServices	1 392	2	-	61	1 454
Actifs hôteliers & autres	279	1	(18)	(2)	259
Lifestyle	383	180	-	6	569
Valeur nette comptable	2 053	183	(18)	65	2 282

(*) Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des activités Lifestyle acquises en 2021.

Les principales variations de l'exercice sont les suivantes :

- Ecart d'acquisition provisoire de 180 millions d'euros reconnu au titre de la prise de contrôle de Paris Society (voir Note 3.1.1) et intégralement alloué à l'activité Lifestyle,
- Décomptabilisation de l'écart d'acquisition de ResDiary d'un montant de 18 millions d'euros suite à la cession de la filiale (voir Note 3.1.2).

Par ailleurs, le Groupe a finalisé l'allocation du prix d'acquisition des activités Lifestyle de Ennismore Holding Ltd (« EHL ») acquises le 1er octobre 2021. L'écart d'acquisition, déterminé selon la méthode du goodwill partiel, s'élève à 114 millions d'euros. Il est calculé par différence entre :

- D'une part, le prix d'acquisition de 218 millions d'euros, correspondant à la juste valeur des intérêts dans les activités Lifestyle d'Accor remis à EHL, et les intérêts minoritaires évalués à leur quote-part dans l'actif net pour 51 millions d'euros, et
- D'autre part, la situation nette acquise d'un montant de 155 millions d'euros. Cette dernière comprend principalement des marques valorisées à 105 millions d'euros, des contrats de gestion conclus avec les propriétaires hôteliers pour 96 millions d'euros et des impôts différés passifs pour 51 millions d'euros.

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 2021. L'impact de ces allocations de prix sur les amortissements et leur effet d'impôt dans le compte de résultat consolidé de l'exercice 2021 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.

Marques

Les marques du Groupe se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2021 (*)	Déc. 2022		
	Valeur nette	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
Fairmont	878	1 055	(101)	954
Swissôtel	192	273	(103)	170
Raffles	122	159	(27)	132
Mövenpick	140	148	(25)	123
Rixos	99	99	-	99
The Hoxton	84	80	-	80
Mantra	66	88	(9)	80
25hours	50	48	-	48
SLS	45	48	-	48
Mondrian	39	42	-	42
Orient-Express	40	40	-	40
Autres marques	190	255	(64)	191
Marques	1 943	2 334	(329)	2 005

(*) Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des activités Lifestyle acquises en 2021.

Au 31 décembre 2022, l'effet de change sur les marques est de 53 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 sbe (2020). Sur l'exercice 2022 des reprises nettes de pertes de valeurs ont été constatées pour un montant de 19 millions d'euros (voir Note 8.3).

8.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Terrains, constructions	Agencements	Matériels, mobilier	Immo. en cours	Total
Valeur brute					
Solde au 1er janvier 2021	240	188	169	15	614
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)
Solde au 31 décembre 2021	281	195	150	20	645
Regroupements d'entreprises	-	-	51	14	65
Augmentations	-	4	16	17	37
Cessions	-	(2)	(1)	-	(3)
Ecart de conversion	1	-	-	2	3
Autres	12	(13)	(2)	(14)	(17)
Solde au 31 décembre 2022	294	184	214	38	730
Amortissements et pertes de valeur					
Solde au 1er janvier 2021	(130)	(137)	(101)	(4)	(372)
Amortissements	(5)	(14)	(11)	-	(30)
Cessions	-	3	4	-	7
Ecart de conversion	(5)	(4)	-	-	(9)
Autres	(32)	(4)	20	-	(15)
Actifs destinés à être cédés	-	2	1	-	3
Solde au 31 décembre 2021	(172)	(152)	(88)	(4)	(416)
Amortissements	(7)	(11)	(12)	-	(30)
Pertes de valeur	(2)	-	-	2	-
Cessions	-	2	1	-	3
Ecart de conversion	(1)	-	-	-	(1)
Autres	5	15	(1)	-	19
Solde au 31 décembre 2022	(177)	(146)	(101)	(2)	(426)
Valeur nette					
Solde au 31 décembre 2021	109	43	62	16	230
Solde au 31 décembre 2022	118	37	114	36	305

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 généralement réalisés individuellement pour les marques. Concernant les écarts d'acquisition, ils sont réalisés au niveau auquel ces derniers sont suivis par le Comité exécutif, correspondant à des unités génératrices de trésorerie (« UGT ») ou à des regroupements d'UGTs ; les 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 & 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).

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

Détermination de la valeur recouvrable

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

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

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

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

Pertes de valeur

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

Conformément aux dispositions d'IAS 36 *Dépréciation d'actifs*, le Groupe a réalisé des tests de dépréciation sur les UGTs et groupes d'UGTs 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 & 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, ou un indice montrant qu'une perte de valeur antérieurement comptabilisée était susceptible de ne plus exister ou d'avoir diminué.

8.3.1 Résultat des tests de dépréciation

Au 31 décembre 2022, les tests de dépréciation menés ont conduit le Groupe à comptabiliser une reprise nette de pertes de valeur d'un montant de 61 millions d'euros, présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé de l'exercice (voir Note 7). Elle se décompose comme suit :

- une reprise de 51 millions d'euros sur les titres mis en équivalence, dont 36 millions d'euros sur la société Interglobe Hotels Private Limited qui exploite des hôtels Ibis en Inde,
- une reprise nette de pertes de 19 millions d'euros sur les contrats de gestion hôtelière de l'activité Management & Franchise,
- une reprise nette de pertes de 6 millions d'euros sur les marques, dont des reprises pour 69 millions d'euros (principalement sur Fairmont et Mantra) et des pertes de valeur constatées pour (63) millions d'euros (notamment sur Swissôtel et Mövenpick), et
- une perte de valeur de (14) millions d'euros sur l'activité de services de conciergerie affectée aux relations clients.

8.3.2 Modalités des tests de dépréciation

La valeur recouvrable des actifs est déterminée sur la base de la valeur d'utilité fondée sur l'actualisation des flux futurs de trésorerie estimés reflétant les conditions économiques environnantes. Le Groupe a établi un plan cible à cinq ans, basé sur un scénario central prévoyant un retour à un niveau de « RevPAR » équivalent à celui de 2019 en 2023, soit un an plus tôt par rapport à celui utilisé dans les tests de dépréciation menés sur l'exercice 2021. Cette hypothèse centrale est cohérente avec les données externes disponibles à la date de réalisation des tests et les résultats observés sur l'exercice 2022.

Les prévisions de revenus sont basées, d'une part, sur le budget de l'exercice 2023 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 2024-2027, 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).

Le taux d'actualisation utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital du Groupe calculé au 31 décembre 2022 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. 2021	Déc. 2022	Déc. 2021	Déc. 2022
Management & Franchise Europe du Sud	+0,9%	+1,7%	+8,5%	+9,5%
Management & Franchise Europe du Nord	+1,6%	+2,1%	+8,8%	+10,3%
Management & Franchise Asie du Sud-Est	+0,9%	+2,0%	+8,0%	+11,4%
Management & Franchise Grande Chine	+2,3%	+2,0%	+9,1%	+10,8%
Management & Franchise Pacifique	+1,6%	+2,6%	+8,7%	+10,2%
Management & Franchise Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	+1,8%	+1,7%	+8,6%	+9,3%
Management & Franchise Amérique du Sud	+4,0%	+3,0%	+11,7%	+15,0%
Management & Franchise Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie	+3,9%	+4,4%	+13,1%	+16,3%
Services digitaux	+2,5%	+1,7%	+8,5%	+9,5%
Services de réservation hôtelière	+5,0%	+1,7%	+9,8%	+10,6%

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

8.3.3 Sensibilité des valeurs recouvrables

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

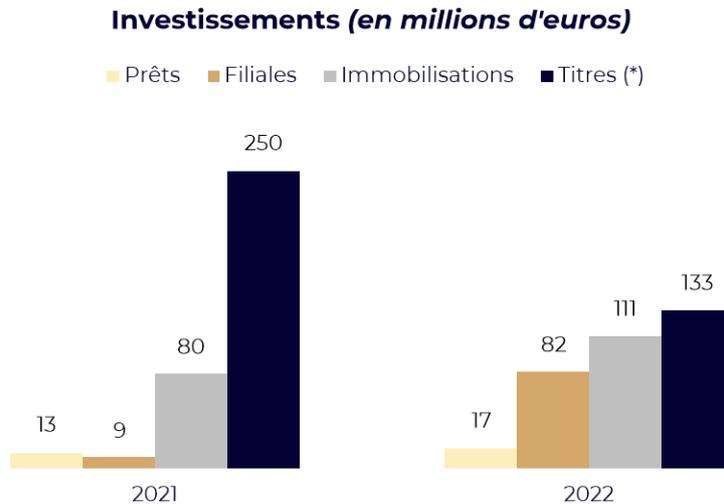
Aucune dépréciation des écarts d'acquisition testés ne serait à constater en cas d'évolution raisonnablement possible des hypothèses utilisées en 2022.

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

(en millions d'euros)	Marques Management & Franchise	Contrats de gestion hôtelière (*)	Titres mis en équivalence (*)	Activité services de concierge
Hausse de 100 points de base du taux d'actualisation et du taux de croissance à l'infini	(36)	(1)	1	(1)
Baisse de 100 points de base du taux d'actualisation et du taux de croissance à l'infini	38	1	(1)	1
Hausse de 150 points de base du RevPAR	14	1	3	-
Baisse de 150 points de base du RevPAR	(14)	(1)	(3)	-

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

8.4 Investissements de l'exercice



(*) Titres mis en équivalence et actifs financiers non courants

Sur l'exercice 2022, les principaux investissements concernent :

- L'acquisition de titres de la société Reef Technology Inc. en échange des titres de ResDiary et d'un montant en numéraire de 77 millions d'euros (net de la trésorerie cédée) en juin 2022 (voir Note 3.1.2),
- L'acquisition d'une tranche additionnelle de 46,9% dans Paris Society en novembre 2022 pour 51 millions d'euros, net de la trésorerie acquise (voir Note 3.1.1),
- Les paiements différés au titre des acquisitions de 25hours et Mama Shelter pour 40 millions d'euros,
- L'augmentation de capital dans le fonds d'investissement Kasada pour 23 millions d'euros.

Sur l'exercice précédent, les investissements comprenaient la souscription à deux augmentations de capital de AccorInvest pour 154 millions d'euros, l'investissement relatif à la création et à l'introduction en bourse d'un SPAC « Special Purpose Acquisition Company » pour 34 millions d'euros, ainsi que l'acquisition de participations complémentaires dans Mama Shelter, 25hours, Paris Society et Tribe pour 34 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 loyers payés.

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

Durée des contrats de location

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

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

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

Loyers variables

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

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

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

Sur l'exercice 2022, les droits d'utilisation et la dette associée sont impactés par des effets de périmètre, avec l'acquisition de Paris Society pour 128 millions d'euros (voir Note 3.1.1) et de la salle de spectacles « Le Lido » à Paris pour 38 millions d'euros (voir Note 3.1.2).

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
	Bâtiments	Autres actifs immobiliers	Véhicules	
Au 31 décembre 2021	308	3	7	318
Regroupements d'entreprises	166	-	-	166
Augmentations	26	-	3	29
Diminutions	(5)	-	-	(5)
Dotations aux amortissements	(76)	-	(3)	(79)
Ecart de conversion	2	-	-	2
Au 31 décembre 2022	420	3	7	430

9.2 Dette de loyers

Au 31 décembre 2022, la variation de la dette de loyers se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	
Au 31 décembre 2021	353
Regroupements d'entreprises	166
Augmentations	28
Paiements de loyers	(82)
Autres diminutions	(7)
Charge d'intérêts	9
Ecart de conversion	2
Au 31 décembre 2022	469

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2022
A moins d'un an	96
Entre 1 et 5 ans	245
Au-delà de 5 ans	196
Total	537

9.3 Montants comptabilisés en compte de résultat

Sur l'exercice 2022, 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>	2021	2022
Loyers immobiliers variables	(30)	(84)
Loyers des contrats de courte durée ou portant sur des actifs de faible valeur	(1)	(7)
Concessions de loyers liées à la crise sanitaire	2	2
Amortissements et dépréciations des droits d'utilisation	(88)	(79)
Charge d'intérêts sur dette de loyers	(9)	(9)
Total	(125)	(178)

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 2022, le total des paiements au titre des contrats de location s'élève à 173 millions d'euros dont :

- 73 millions d'euros présentés en flux de financement au titre du remboursement de la dette de loyers,
- 100 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 (91 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 2022 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2021	Dotation	Reprise		Ecart de conversion et autres	Déc. 2022
			avec utilisation	sans utilisation		
Litiges et autres risques	269	38	(42)	(75)	19	208
Restructurations	75	26	(55)	(10)	1	36
Provisions	344	63	(97)	(85)	20	245
• Dont non courantes	63	8	(9)	(12)	30	79
• Dont courantes	282	56	(88)	(73)	(10)	165

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),
- Une provision couvrant les risques liés aux garanties données dans le cadre de la cession de AccorInvest pour 50 millions d'euros. Sur l'exercice, le Groupe a constaté une reprise partielle de cette provision à hauteur de (39) millions d'euros, à la suite d'une réestimation des risques encourus à date sur les actifs. Il a également repris la provision de (21) millions d'euros au titre des risques fiscaux couverts par ces mêmes garanties (voir Note 14.2),
- Des passifs liés à des contrats d'assurance pour 37 millions d'euros, stables par rapport à fin 2021. Le Groupe, via sa filiale spécialisée en réassurance, couvre notamment les risques dommages et responsabilité civile de la moitié des hôtels de son réseau.

La diminution des provisions pour restructuration s'explique par une reprise de provision de (65) millions d'euros principalement au titre du plan de transformation du Groupe, en partie compensée par une dotation de 26 millions d'euros concernant notamment le plan initié sur le Lido.

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>	2021	2022
Intérêts des emprunts obligataires et bancaires	(83)	(85)
Charges d'intérêts sur comptes courants	(2)	(12)
Produits d'intérêts sur prêts et placements	4	13
Intérêts sur dette de loyers	(9)	(9)
Coût de l'endettement financier net	(89)	(94)
Autres produits et charges financiers	(20)	10
Résultat financier	(109)	(84)

Les autres produits et charges financiers se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2022
Opérations de couverture	(10)	(16)
Gains/(pertes) de change	0	22
Charge liée à la modification des dettes	(5)	-
Variation de juste valeur des actifs financiers non courants	10	6
Dividendes reçus	3	7
Autres charges financières	(19)	(9)
Autres produits et charges financiers	(20)	10

11.2 Instruments financiers

Principes comptables

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

Actifs financiers

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

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

Passifs financiers

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

Dettes liées aux options de vente sur intérêts minoritaires

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

Emprunts obligataires convertibles (OCEANE)

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

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

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

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

11.2.1 Dette financière nette

Au 31 décembre 2022, la dette financière nette du Groupe s'établit à 1 658 millions d'euros et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2021			Déc. 2022		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Emprunts obligataires	238	2 343	2 581	323	2 069	2 391
Billets de trésorerie (NEU CP)	302	-	302	109	-	109
Découverts bancaires	8	-	8	18	-	18
Autres dettes bancaires	4	61	65	19	119	139
Dette obligataire et bancaire	551	2 404	2 955	469	2 188	2 657
Autres dettes financières	51	167	218	117	73	190
Instruments dérivés passifs	29	-	29	22	-	22
Dette financière brute	630	2 572	3 202	608	2 261	2 869
Dette de loyers	90	263	353	92	377	469
Dette financière totale	720	2 835	3 555	700	2 638	3 338
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 666	-	1 666	1 643	-	1 643
Autres actifs financiers courants	37	-	37	23	-	23
Instruments dérivés actifs	8	-	8	14	-	14
Actifs financiers	1 711	-	1 711	1 680	-	1 680
Dette financière nette	(991)	2 835	1 844	(980)	2 638	1 658

Variation des dettes financières

Sur l'exercice 2022, la variation des dettes financières se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2021	Flux de trésorerie	Autres variations				Déc. 2022
			Périmètre	Ecart de conversion	Juste valeur	Autres	
Emprunts obligataires	2 581	(208)	0	4	-	14	2 391
Billets de trésorerie (NEU CP)	302	(193)	-	-	-	-	109
Dettes bancaires	73	(19)	82	4	-	17	157
Autres dettes financières	218	(36)	26	(1)	-	(17)	190
Instruments dérivés passifs	29	-	-	-	(18)	11	22
Dette financière brute	3 202	(456)	109	7	(18)	25	2 869
Dette de loyers	353	(73)	166	2	-	21	469
Dette financière totale	3 555	(529)	274	9	(18)	46	3 338

Remboursement de dette obligataire

En 2022, Accor a procédé au remboursement de deux emprunts obligataires :

- L'emprunt obligataire de 60 millions d'euros émis en décembre 2014 arrivé à échéance en février,
- L'emprunt obligataire de 150 millions de francs suisse, émis en juin 2014 arrivé à échéance en juin.

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 2022, ce programme, est utilisé à hauteur de 109 millions d'euros, en baisse de 193 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2021.

Détail des emprunts obligataires

Au 31 décembre 2022, les emprunts obligataires se décomposent comme suit :

Nominal (en devise)	Devise	Nature	Emission	Échéance	Taux d'intérêt (%)		Valeur comptable	
					nominal (*)	effectif (**)	Déc. 2021	Déc. 2022
150	CHF	Obligataire	06/14	06/22	3,00%	1,98%	146	-
60	EUR	Obligataire	12/14	02/22	2,93%	1,76%	62	-
295	EUR	Obligataire	09/15	09/23	3,63%	3,95%	296	296
357	EUR	Obligataire	01/17	01/24	2,50%	1,77%	364	365
600	EUR	Obligataire	02/19	02/26	3,00%	3,48%	602	606
500	EUR	OCEANE	12/20	12/27	0,70%	0,87%	445	454
700	EUR	Obligataire	11/21	11/28	2,38%	3,18%	666	671
Dette obligataire							2 581	2 391

(*) applicable au 31/12/2022.

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

11.2.2 Actifs financiers courants

Au 31 décembre 2022, les actifs financiers courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2021	Déc. 2022
Trésorerie	816	784
Dépôts à terme et contrats à terme	711	476
SICAV	139	382
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 666	1 643
Prêts court terme	37	23
Autres actifs financiers courants	37	23
Instruments dérivés	8	14
Actifs financiers courants	1 711	1 680

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 12 prochains mois. En cas de dégradation significative de la qualité de crédit de la contrepartie, la dépréciation initiale est complétée pour couvrir la totalité des pertes attendues sur la maturité résiduelle de la créance.

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

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

Au 31 décembre 2022, les actifs financiers non courants se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2021	Déc. 2022
Prêts à long terme	71	38
Dépôts et cautionnements	24	30
Actifs financiers évalués au coût amorti	96	69
Titres de participation non consolidés	410	248
Autres actifs financiers non courants	90	121
Actifs financiers évalués à la juste valeur	500	369
Total	595	438

La variation des titres non consolidés comprend principalement l'acquisition d'une participation dans Reef Technology Inc. pour 152 millions d'euros (voir Note 3.1.3) et la cession partielle de titres H World Group Ltd pour 154 millions d'euros (voir Note 3.1.4), suivie du reclassement des titres restants en actifs destinés à être cédés pour 264 millions d'euros (voir Note 3.2). Au 31 décembre 2021, la valeur nette comptable des titres H World Group Ltd s'élevait à 349 millions d'euros.

Les autres actifs financiers non courants sont principalement composés d'obligations convertibles en actions (21 millions d'euros), de parts détenues dans des fonds d'investissement (58 millions d'euros) et du complément de prix sur la cession du portefeuille d'actifs hôteliers Lifestyle à KNSA Hôtels France (42 millions d'euros).

La variation des actifs financiers évalués à la juste valeur a été constatée en autres éléments du résultat global pour 99 millions d'euros et en compte de résultat pour 4 millions d'euros, dont 11 millions d'euros en résultat financier et (7) millions d'euros en produits et charges non courants.

11.2.4 Instruments dérivés

Principes comptables

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

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

Instruments dérivés désignés comme instruments de couverture

Le Groupe applique trois types de comptabilité de couverture :

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

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

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

Autres instruments dérivés

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

Au 31 décembre 2022, les instruments dérivés se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2021		Déc. 2022	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments de taux	-	-	-	-
Instruments de change	8	29	14	22
Instruments financiers dérivés	8	29	14	22

11.2.5 Ventilation des actifs et passifs financiers

(en millions d'euros)	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	631	-	-	-	631
Trésorerie et équivalents	1 526	-	139	-	1 666
Autres actifs financiers courants	37	-	-	-	37
Instruments dérivés actifs	-	-	8	-	8
Actifs financiers	2 290	410	237	-	2 937
Emprunts obligataires	2 581	-	-	-	2 581
Billets de trésorerie (NEU CP)	302	-	-	-	302
Dettes bancaires	73	-	-	-	73
Autres dettes financières	218	-	-	-	218
Dettes fournisseurs	391	-	-	-	391
Instruments dérivés passifs	-	-	4	25	29
Passifs financiers	3 564	-	4	25	3 593

(en millions d'euros)	Ventilation par classe d'instruments				Déc. 2022
	Au coût amorti	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par résultat	Dérivés qualifiés en couverture	
Prêts à long terme	38	-	-	-	38
Dépôts et cautionnements	30	-	-	-	30
Titres de participation non consolidés	-	248	-	-	248
Autres actifs financiers non courants	-	-	121	-	121
Créances clients	794	-	-	-	794
Trésorerie et équivalents	1 261	-	382	-	1 643
Autres actifs financiers courants	23	-	-	-	23
Instruments dérivés actifs	-	-	9	5	14
Actifs destinés à être cédés	-	264	-	-	264
Actifs financiers	2 147	512	512	5	3 176
Emprunts obligataires	2 391	-	-	-	2 391
Billets de trésorerie (NEU CP)	109	-	-	-	109
Dettes bancaires	157	-	-	-	157
Autres dettes financières	190	-	-	-	190
Dettes fournisseurs	489	-	-	-	489
Instruments dérivés passifs	-	-	8	14	22
Passifs financiers	3 336	-	8	14	3 358

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

11.2.6 Hiérarchie de juste valeur

Principes comptables

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

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

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

	Déc. 2021			
	Juste valeur	Hiérarchie		
(en millions d'euros)		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Titres de participation non consolidés	410	382	-	29
Autres actifs financiers non courants	90	-	-	90
SICAV	139	139	-	-
Instruments dérivés actifs	8	-	8	-
Actifs	647	521	8	118
Instruments dérivés passifs	29	-	29	-
Passifs	29	-	29	-

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

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

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

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

La juste valeur des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti est égale à la valeur comptable, à l'exception des emprunts obligataires. La juste valeur de ces emprunts est déterminée sur la base des cours cotés (niveau 1) et s'élève à 2 255 millions d'euros au 31 décembre 2022.

11.3 Gestion des risques financiers

11.3.1 Risque de change

Dettes obligataire et bancaire par devise

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

(en millions d'euros)	Avant opérations de couverture			Après opérations de couverture		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
Euro	2 601	2%	98%	2 368	2%	89%
Dollar australien (AUD)	-	-	-	574	5%	22%
EAU dirham (AED)	-	-	-	33	3%	1%
Yen japonais (JPY)	-	-	-	30	-1%	1%
Livre sterling (GBP)	-	-	-	(32)	-0%	-1%
Dollar américain (USD)	56	6%	2%	(69)	-1%	-3%
Franc suisse (CHF)	-	-	-	(205)	1%	-8%
Autres devises	-	-	-	(42)	8%	-2%
Dettes obligataire et bancaire	2 657	2%	100%	2 657	3%	100%

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

Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2022, les caractéristiques des instruments dérivés de couverture de change sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2022							Nominal	Juste valeur
	Horizon couvert	Qualification comptable	AUD	USD	CHF	GBP	Autres devises		
Swaps de change	< 1 an	Trading	-	(103)	(205)	(75)	64	(319)	(1)
Cross currency swaps	2028	CFH	574	-	-	-	-	574	(14)
Couvertures de financements			574	(103)	(205)	(75)	64	255	(15)
Forward	< 1 an	Trading	16	31	13	14	32	106	0
Forward	< 1 an	CFH	19	67	12	5	10	112	5
Couvertures commerciales			35	99	25	19	42	218	5
Couvertures de flux de trésorerie	< 1 an	Trading	-	(22)	-	43	(43)	(23)	2
Total			609	(26)	(180)	(14)	63	450	(8)

Trading : Juste valeur par résultat

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

Analyse de sensibilité

Accor a pour politique de couvrir les positions 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 2022, les expositions bilancielle 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

(en millions d'euros)	Part courante		Part non courante		Déc. 2022	
	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable
Dette obligataire et bancaire	444	26	2 141	47	2 585	73
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 260)	(382)	-	-	(1 260)	(382)
Exposition nette	(816)	(357)	2 141	47	1 325	(309)

Au 31 décembre 2022, la dette obligataire et bancaire est répartie à 97% à taux fixe au taux moyen de 2,1% et 3% à taux variable au taux moyen de 5%. La dette à taux fixe est principalement libellée en euro.

Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2022, le Groupe porte un seul swap de taux permettant de fixer le taux de la dette hypothécaire de 276 millions d'euros pour le financement du siège du Groupe. Ce swap et la dette associée sont classés en passifs destinés à être cédés. La juste valeur de cet instrument, qualifié en couverture de flux de trésorerie, est de 21 millions d'euros. La variation de juste valeur sur l'exercice, comptabilisée dans les autres éléments du résultat global, s'élève à 33 millions d'euros.

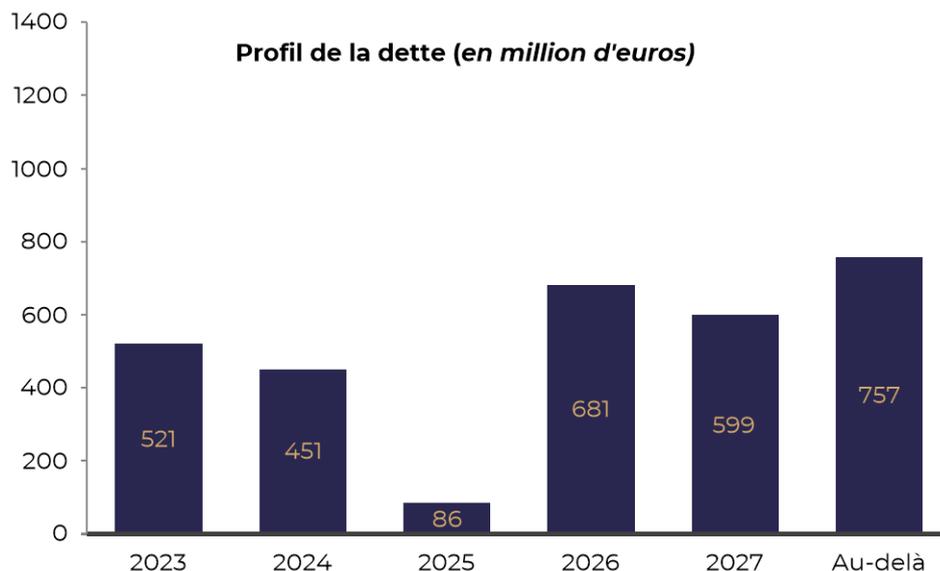
Risque de non-respect des objectifs environnementaux

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

11.3.3 Risque de liquidité

Profil de la dette

Le profil de la dette obligataire et bancaire (correspondant aux échéances contractuelles nominal et intérêts inclus) est un des indicateurs permettant d'apprécier la position de liquidité du Groupe. Au 31 décembre 2022, il se décompose comme suit :



Lignes de crédit

Le Groupe dispose également d'une ligne de crédit bancaire non utilisée pour un montant de 1 200 millions d'euros à échéance juin 2024 (pour 86 millions d'euros) et juin 2025 (pour 1 114 millions d'euros). La ligne de 560 millions d'euros, négociée en mai 2020, est arrivée à échéance en 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 1 908 millions d'euros sur le total de 2 575 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 2022), 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'arrêt 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

Accor est suivi par les agences de notations Standard & Poor's et Fitch Rating qui lui attribuent les notes suivantes :

	Notation	Perspective	Date de dernière revue
Standard & Poor's	BB+	Stable	10 novembre 2022
Fitch Rating	BB+	Stable	2 novembre 2022

Le 10 novembre 2022, Standard & Poor's a rehaussé la perspective du Groupe de négative à stable.

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 2022, 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 213 millions d'euros) s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Créances échues				Total
	Créances non échues	Moins de 90 jours	Entre 90 et 180 jours	Au-delà de 180 jours	
Créances brutes	351	160	76	146	733
Provisions	(3)	(4)	(20)	(124)	(151)
Créances nettes	348	155	57	22	582

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

Note 12. Impôts sur les bénéfices

Principes comptables

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

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

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

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

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

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

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

12.1 Impôts sur les bénéfices au compte de résultat

12.1.1 Charge d'impôt de l'exercice

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2022
Impôts courants	(30)	(117)
Impôts différés	99	41
Impôts sur les résultats	69	(76)

Le Groupe a reconnu une charge d'impôt sur les résultats de (76) millions d'euros.

La charge d'impôt courant de (117) millions d'euros comprend principalement :

- Des charges d'impôt pour (124) millions d'euros,
- Des reprises de provisions pour risques fiscaux pour 7 millions d'euros.

Le produit d'impôt différé de 41 millions d'euros comprend principalement des constatations d'impôts différés actifs aux Etats-Unis et aux Pays Bas, reflétant l'amélioration des projections à cinq ans de résultats fiscaux attendus, en ligne avec les hypothèses opérationnelles retenues dans le plan d'affaires du Groupe.

En 2021, le produit d'impôt reflétait la constatation d'impôts différés actifs pour 99 millions d'euros principalement aux Etats-Unis et en Allemagne, des reprises de provisions pour risques fiscaux pour 14 millions d'euros notamment en Chine et des charges d'impôts courants pour (45) millions d'euros.

12.1.2 Analyse de la charge d'impôt

<i>(en millions d'euros)</i>	2021	2022
Résultat avant impôt	(56)	459
Quote-part de mises en équivalence	273	(33)
Dépréciations d'actifs	(58)	(134)
Résultat non taxé ou taxé à taux réduit	(529)	(18)
Autres	(2)	(1)
Résultat taxable au taux courant	(a) (372)	274
Taux courant d'impôt en France	(b) +28,4%	+25,8%
Impôt (théorique) au taux courant français	(c) = (a) x (b) 106	(71)
. au différentiel de taux courant des pays étrangers	9	10
. à des pertes fiscales de l'exercice non activées	(141)	(30)
. à l'utilisation / activation des pertes fiscales des exercices antérieurs	36	39
. au net des dotations et reprises pour risques fiscaux	14	7
. à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)	(1)	(4)
. aux changements de taux d'imposition	1	1
. à d'autres éléments	44	(28)
Total des ajustements sur l'impôt théorique	(d) (37)	(5)
(Charge) / Produit d'impôt du Groupe	(e) = (c) + (d) 69	(76)

Sur l'exercice 2022, le taux d'impôt en France est de 25,83%, incluant la contribution de solidarité de 3,3% assise sur le taux d'imposition de 25%.

12.2 Impôts différés

Les principales natures d'impôts différés sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2021 (*)	Déc. 2022
Immobilisations incorporelles	(492)	(482)
Immobilisations corporelles	(11)	(4)
Déficits reportables	80	92
Provision pour avantages au personnel	30	28
Provisions pour risques et charges	32	17
Dépréciations d'actifs	4	6
Autres	(12)	(4)
Total Impôts différés nets	(369)	(347)
• Impôts différés actifs	192	193
• Impôts différés passifs	(561)	(540)

(*) Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des activités Lifestyle acquises en 2021 (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 (59 millions d'euros) et l'Allemagne (7 millions d'euros).

Les impôts différés actifs sur provisions pour risques et charges portent essentiellement sur la provision de 50 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 835 millions d'euros au 31 décembre 2022 (contre 978 millions d'euros au 31 décembre 2021). Il porte principalement sur des déficits indéfiniment reportables en France (398 millions d'euros), au Luxembourg (74 millions d'euros) et en Belgique (70 millions d'euros).

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Différences temporelles déductibles	Pertes fiscales	Total
2022 à 2025	5	26	30
2026 et au-delà	19	11	30
Sans limite	124	650	775
Total	148	687	835

Note 13. Capitaux propres et résultat par action

Principes comptables

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

Transactions avec les intérêts minoritaires

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

Instruments de capitaux propres

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

13.1 Capitaux propres

13.1.1 Evolution du capital

Au 31 décembre 2022, le capital social d'Accor SA est composé de 263 031 794 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 3 euros. L'évolution du nombre d'actions en circulation en 2022 est la suivante :

<i>(en nombre de titres)</i>	2022
Actions émises au 1er janvier 2022	261 856 268
Livraison d'actions de performance	1 175 526
Actions émises au 31 décembre 2022	263 031 794

13.1.2 Distribution de dividendes

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

13.1.3 Titres subordonnés à durée indéterminée

Sur l'exercice 2022, la rémunération des porteurs s'est élevée à 35 millions d'euros et est analysée comme une distribution de profits, venant directement en déduction des capitaux propres.

13.1.4 Réserves

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

	Déc. 2021(*)	Variation	Déc. 2022
Ecart de conversion	(229)	95	(133)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	(250)	211	(39)
· dont titres non consolidés	(227)	142	(85)
· dont instruments dérivés	(23)	69	46
Variation des écarts actuariels	(95)	12	(83)
Paiements fondés sur des actions	339	43	383
Autres réserves et résultat	2 058	421	2 467
Réserves - part du Groupe	1 823	783	2 595

(*) Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des activités Lifestyle acquises en 2021 (voir Note 8.1).

La variation de 142 millions d'euros sur la réserve de juste valeur des titres non consolidés comprend la variation de juste valeur constatée sur l'exercice pour 99 millions d'euros (voir Note 11.2.3) et le recyclage en réserves des variations de juste valeur cumulées négatives au titre de la participation dans H World Group Ltd cédée pour 43 millions d'euros (voir Note 3.1.4).

13.1.5 Ecarts de conversion

Les écarts de conversion se décomposent comme suit :

	2021	Variation	2022
Livre sterling (GBP)	(101)	(44)	(145)
Real brésilien (BRL)	(103)	11	(92)
Dollar américain (USD)	78	177	254
Yuan chinois (CNY)	(2)	(37)	(39)
Dollar canadien (CAD)	(7)	(20)	(26)
Dollar australien (AUD)	(15)	(3)	(19)
Roupie indienne (INR)	(71)	(2)	(73)
Autres devises	(11)	19	8
Ecarts de conversion	(232)	101	(131)
· dont part Groupe	(229)	95	(133)
· dont part Minoritaires	(4)	6	2

La variation positive de 101 millions d'euros constatée sur l'exercice s'explique essentiellement par l'appréciation du dollar américain (177 millions d'euros), la dépréciation de la livre sterling (44 millions d'euros) et du yuan chinois (37 millions d'euros).

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

	GBP	BRL	USD	CNY	CAD	CHF	INR
Décembre 2021	0,8433	6,4157	1,1312	7,2087	1,4529	1,0396	84,8105
Décembre 2022	0,8803	5,4834	1,0622	7,4198	1,4433	0,9867	87,9579

13.2 Intérêts minoritaires

13.2.1 Détail des intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2021 (*)	Variation	Déc. 2022
Ennismore	194	115	309
Rixos Hotels & Resorts	17	52	68
Paris Society	-	(9)	(9)
Orient-Express	16	(16)	-
Autres intérêts minoritaires	29	(1)	29
Intérêts minoritaires	256	141	397

(*) Montants retraités dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des activités Lifestyle acquises en 2021 (voir Note 8.1).

La variation de l'exercice s'explique principalement par le rachat, en juin 2022, des intérêts minoritaires dans Orient Express (voir Note 3.1.3), la constatation d'intérêts minoritaires suite à la prise de contrôle de Paris Society (voir Note 3.1.1) et la constatation d'intérêts minoritaires additionnels suite à la cession de 10,8% d'Ennismore et l'apport préalable de la participation dans Rixos à Ennismore (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	2021	Activités poursuivies	Activités abandonnées	2022
Résultat net - part du Groupe	8	77	85	359	43	402
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	(35)	-	(35)	(35)	-	(35)
Résultat net - part du Groupe ajusté	(27)	77	50	324	43	367
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	261 621 001	261 621 001	261 621 001	262 531 151	262 531 151	262 531 151
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté des actions dilutives	-	-	-	263 019 122	263 019 122	263 019 122
Résultat net par action (en euros)	(0,10)	0,29	0,19	1,23	0,16	1,40
Résultat net dilué par action (en euros)	(0,10)	0,29	0,19	1,23	0,16	1,39

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires au 31 décembre 2022 a été déterminé de la façon suivante :

Nombre d'actions en circulation	263 031 794
Effet de l'émission d'actions nouvelles	(500 643)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	262 531 151
Nombre d'actions potentielles dilutives	487 971
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté	263 019 122

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 2022, 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 2022 des engagements hors bilan donnés (montants non actualisés) est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	< à 1 an	1 à 5 ans	> à 5 ans	Total
Engagements liés à l'exploitation	31	185	75	291
Engagements augmentant la dette	65	29	146	240
Engagements liés au développement	-	27	6	34
Engagements donnés	96	240	228	564

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 2022 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	Total
Garanties opérationnelles	4	1	5	10
Engagements reçus	4	1	5	10

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. 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).

En septembre 2020, l'administration fiscale s'est pourvue en cassation devant le Conseil d'Etat. Le Groupe et ses conseils ont 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. Sur cette base, le Groupe a constaté, sur l'exercice 2020, un produit de 254 millions d'euros, correspondant au montant qu'il considérait ne pas avoir à restituer à l'administration fiscale. La différence a fait l'objet d'une provision à hauteur de 53 millions d'euros.

Le 12 mai 2022, la Cour de Justice de l'Union Européenne (« CJUE ») a jugé que le précompte était contraire à la directive européenne mère-filiale. Cette décision devrait contraindre le Conseil d'Etat à rejeter le pourvoi de l'administration fiscale. Si cette position devait se confirmer, le Groupe Accor n'aurait pas à rembourser l'intégralité des 307 millions d'euros initialement perçus au titre du précompte acquitté sur la période 1999-2004 et des intérêts de retard.

Au 31 décembre 2022, bien que cette décision soit favorable au Groupe, la provision de 53 millions d'euros a été maintenue tant que la décision du Conseil d'Etat n'est pas définitive.

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. Une procédure d'interlocution départementale s'est tenue le 19 mai 2022 à l'issue de laquelle une partie des redressements notifiée a été abandonnée. La provision dotée à ce titre a donc été reprise.

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. Sur l'exercice 2021, le Groupe avait 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.

Le 19 mai 2022, lors de l'interlocution départementale visée plus haut, il a été demandé à l'administration fiscale de tenir compte de l'abandon des redressements concernant la société Accor SA au niveau de la filiale AccorInvest. L'indemnisation due par le Groupe a ainsi été réduite à 7 millions d'euros, somme qui a été versée à AccorInvest en novembre 2022. Le solde de la provision non utilisée de 14 millions d'euros a été intégralement repris en résultat et présenté sur la ligne de résultat net des activités non poursuivies (voir Note 3.2.2).

14.3 Evènements postérieurs à la clôture

Cession des titres H World Group Ltd

En janvier 2023, le Groupe a cédé sa participation résiduelle de 2,1% dans H World Group Ltd pour un montant de 297 millions de dollars (voir note 3.1.4).

Note 15. Autres informations

15.1 Information sur les parties liées

Sociétés exerçant une influence notable sur Accor SA

Au 31 décembre 2022, 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 28 juin 2022, Accor a conclu un nouveau partenariat avec SASP Paris Saint Germain Football, dont le propriétaire est Qatar Sport Investment (QSI), filiale de QIA, en vue de devenir un des sponsors officiels du Paris-Saint-Germain pour quatre années à partir de la saison 2022/2023. Cette collaboration a pour objectif de promouvoir le programme de fidélité ALL-Accor Live Limitless en s'appuyant sur le rayonnement international du Paris Saint-Germain et d'offrir des expériences uniques et privilégiées aux membres du programme de fidélité ALL, durant quatre saisons jusqu'en 2026.

Sociétés consolidées en intégration globale ou en mise en équivalence

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

Les principales transactions avec les entités mises en équivalence sont, le cas échéant, mentionnées directement dans les notes afférentes (voir Notes 3.1 et 6). En outre, les transactions suivantes ont été réalisées avec des sociétés mises en équivalence :

- La société AccorInvest est le principal client du Groupe. Sur l'exercice 2022, le chiffre d'affaires réalisé avec AccorInvest représente 9% du chiffre d'affaires consolidé. Au 31 décembre 2022, le montant des créances brutes avec AccorInvest s'élève à 173 millions d'euros dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.
- La société Accor Acquisition Company, véhicule créé par Accor pour réaliser une ou plusieurs acquisitions, bénéficie d'une mise à disposition de locaux à titre gratuit de la part d'Accor.

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 2021 et 2022 se détaille de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2021			2022		
	PwC	EY	Total	PwC	EY	Total
Certification des comptes						
Emetteur	1,1	1,0	2,1	1,6	1,5	3,1
Filiales intégrées globalement	1,6	1,4	3,0	1,7	1,2	2,9
Sous-total	2,7	2,4	5,1	3,3	2,8	6,0
Services autres que la certification des comptes						
Services requis par la loi	0,0	0,2	0,2	-	0,2	0,2
Services rendus lors de l'acquisition ou la cession de sociétés	-	-	-	0,6	-	0,6
Services fiscaux (*)	0,4	1,0	1,4	0,2	0,6	0,8
Autres services (**)	0,2	0,2	0,4	1,0	-	1,0
Sous-total	0,6	1,4	2,0	1,8	0,8	2,5
Total	3,3	3,8	7,1	5,0	3,5	8,6

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

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

15.3 Principales filiales et participation

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

Le Groupe consolide selon la méthode appropriée l'intégralité de ses filiales au 31 décembre 2022.

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

Principales filiales et participation	Pays	Méthode	%	Principales filiales et participation	Pays	Méthode	%
Europe du Nord				Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie			
ACCOR HOTELBETRIEBS GMBH	Autriche	IG	100%	AAPC INDIA HOTEL MANAGEMENT PRIVATE LIMITED	Inde	IG	51%
ACCOR HOTELS BELGIUM	Belgique	IG	100%	ACCOR AFRIQUE	Structures Afrique	IG	100%
ACCOR HOTELS UK	Royaume-Uni	IG	100%	ACCOR GESTION MAROC	Maroc	IG	78%
ACCOR HOTELSERVICES MAGYAORSZAG KFT.	Hongrie	IG	100%	ACCOR HOTEL SAE	Egypte	IG	100%
ACCOR SERVICES POLAND	Pologne	IG	100%	ACCORHOTELS MIDDLE EAST AND AFRICA	Emirats Arabes Unis	IG	100%
ACCORHOTELS DEUTSCHLAND GMBH	Allemagne	IG	100%	BELLE RIVIERE HOTEL	Maurice	IG	100%
ACCORHOTELS SWITZERLAND SA	Suisse	IG	100%	EL GEZIRAH HOTELS TOURISM CY	Egypte	IG	66%
MÖVENPICK HOTELS & RESORTS MANAGEMENT	Suisse	IG	100%	FHR GULF MANAGEMENT FZ-LLC	Emirats Arabes Unis	IG	100%
OU SWISSOTEL ESTONIA	Estonie	IG	100%	MÖVENPICK HOTELS & RESORTS MANAGEMENT	Emirats Arabes Unis	IG	100%
RUSSIAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY	Russie	IG	100%	SAUDI FRENCH COMPANY HOTEL MGT	Arabie Saoudite	IG	100%
SWISSOTEL MANAGEMENT GMBH	Suisse	IG	100%	TAMARIS TURIZM TRY	Turquie	IG	100%
UKRAINIAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY	Ukraine	IG	100%	ACCOR MANAGEMENT CONSULTING AND SPORTS EVENTS LLC	Qatar	IG	100%
FRHI HOTELS & RESORTS S.A.R.L.	Luxembourg	IG	100%	RISMA	Maroc	MEE	33%
ACCOR INVEST GROUP	Luxembourg	MEE	30%	Kasada Hospitality fund LP	Maurice	MEE	30%
Europe du Sud				Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes			
ACADEMIE FRANCE	France	IG	100%	Accor Canada Inc	Canada	IG	100%
ACCOR SA	France	IG	100%	ACCOR MANAGEMENT CANADA INC	Canada	IG	100%
ACCORHOTELS & COMMUNITY SERVICES SPAIN	Espagne	IG	100%	ACCOR MANAGEMENT US INC	Etats-Unis	IG	100%
ACCORHOTELS ITALIA S.R.L.	Italie	IG	100%	SI HOTELERA DE MEXICO	Mexique	IG	100%
IBIS BUDGET	France	IG	98%	FHR BANFFOPERATIONS CORPORATION	Canada	IG	100%
LEISURE HOTELS - HOTEL AND TOURISTIC ENTERPRISES SA	Grèce	IG	100%	SCOTTSDALE PRINCESS PARTNERSHIP	Etats-Unis	IG	100%
SH DEFENSE GRANDE ARCHE	France	IG	100%	FHR AUSTIN HOTEL MANAGEMENT COMPANY	Etats-Unis	IG	100%
SOCIETE DE MANAGEMENT INTERMARQUES	France	IG	100%	FHR SAN FRANCISCO OPERATIONS LLC	Etats-Unis	IG	100%
Asie du Sud Est				Activité Lifestyle			
RAFFLES INTERNATIONAL LIMITED	Singapour	IG	100%	21C MUSEUM HOTELS	Etats-Unis	IG	53%
PT AAPC INDONESIA	Indonésie	IG	100%	FH MIAMI OPERATIONS	Etats-Unis	IG	62%
AAPC JAPAN K.K.	Japon	IG	100%	Mama Shelter France	France	IG	62%
AAPC SINGAPORE PTE LTD	Singapour	IG	100%	MHG HOLDCO LLC	Etats-Unis	IG	62%
AAPC (THAILAND) LIMITED	Thaïlande	IG	100%	ENNISMORE HOTEL MANAGEMENT UK LTD	Royaume-Uni	IG	62%
Grande Chine				ENNISMORE INTERNATIONAL MANAGEMENT LIMITED			
AAPC HONG KONG CO LTD	Chine	IG	100%	SBE HOTEL GROUP LLC	Etats-Unis	IG	62%
Pacifique				RIXOS CONSULTANCY FZE			
AAPC PROPERTIES PTY LTD	Australie / NZ	IG	100%	HUDSON LEASECO LLC	Emirats Arabes Unis	IG	44%
MANTRA	Australie / NZ	IG	100%	MORGANS HOTEL GROUP MANAGEMENT LLC	Etats-Unis	IG	62%
Amérique du Sud				Autres Activités			
SOCIEDAD ANONIMA DE GESTION HOTELERA DE COLOMBIA	Colombie	IG	100%	JOHN PAUL	France	IG	100%
ACCORHOTELS ARGENTINA S.A	Argentine	IG	100%	VERYCHIC	France	IG	100%
ACCORHOTELS CHILE SPA	Chili	IG	100%	D EDGE	France	IG	100%
ACCORHOTELS PERU SA	Pérou	IG	100%	D-EDGE HOSPITALITY SOLUTIONS PTE LTD	Singapour	IG	100%
HOTELARIA ACCOR BRASIL SA	Bésil	IG	100%	GEKKO	France	IG	100%
				LIFEALIKE LTD	Royaume-Uni	IG	100%

IG : Intégration globale

MEE : Mise en équivalence

Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe