

COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES

- Comptes de résultats consolidés p.2
- Etats du résultat net et des autres éléments du résultat global p.3
- Etats de la situation financière p.4
- Tableaux de flux de trésorerie p.6
- Variations des capitaux propres consolidés p.7
- Principaux ratios de gestion p.10
- Retour sur capitaux employés (ROCE) par métier p.12
- Notes annexes aux comptes consolidés p.16

➤ Comptes de résultats consolidés

En millions d'euros	Notes	2012 (*)	2013
CHIFFRE D'AFFAIRES OPERATIONNEL	3	5 649	5 536
Charges d'exploitation	4	(3 861)	(3 777)
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	5	1 788	1 759
Loyers	6	(938)	(894)
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	7	850	865
Amortissements et provisions	8	(324)	(329)
RESULTAT D'EXPLOITATION	9	526	536
Résultat financier	10	(75)	(92)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	11	17	2
RESULTAT AVANT IMPOT ET ELEMENTS NON RECURRENTS		468	446
Charges de restructuration	12	(40)	(133)
Dépréciation d'actifs	13	(119)	(89)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	14	11	68
Résultat de la gestion des autres actifs	15	(81)	(33)
RESULTAT OPERATIONNEL AVANT IMPOT		239	259
Impôts	16	(143)	(121)
RESULTAT NET DES ACTIVITES POURSUIVIES		95	138
Résultat Net des activités non conservées	17	(679)	1
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE		(584)	139
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités poursuivies		80	125
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités non conservées		(679)	1
Résultat Net Part du Groupe		(599)	126
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités poursuivies		15	13
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités non conservées		(0)	0
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires		15	13
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	25	227 266	227 613
RESULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION (en euros)		(2,64)	0,55
Résultat net dilué par action (en euros)	25	(2,64)	0,55
Résultat Net Part du Groupe par action des activités poursuivies (en euros)		0,35	0,55
Résultat Net dilué Part du Groupe par action des activités poursuivies (en euros)		0,35	0,55
Résultat Net Part du Groupe par action des activités non conservées (en euros)		(2,99)	0,00
Résultat Net dilué Part du Groupe par action des activités non conservées (en euros)		(2,99)	0,00

(*) Le Groupe a mis en application de façon rétrospective la norme IAS 19 Révisée « Avantages du personnel » à partir du 1^{er} janvier 2013. Aucun impact significatif n'a été constaté sur le compte de résultat du 31 décembre 2012 qui n'a donc pas été retraité (cf. explications Note 1 page 16).

Les agrégats des comptes de résultats consolidés sont expliqués en Note 1.S.

➤ **Etats du résultat net et des autres éléments du résultat global**

En millions d'euros	Notes	2012 (*)	2013
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE		(584)	139
Différence de conversion		101	(208)
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans les couvertures de flux de trésorerie		3	4
Variation de la juste valeur des "Actifs financiers disponibles à la vente"		-	(4)
<i>Autres éléments du résultat global qui seront ultérieurement reclassés en résultat net</i>		104	(208)
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies nets d'impôts différés		(18)	1
<i>Autres éléments du résultat global qui ne seront jamais reclassés en résultat net</i>		(18)	1
Autres éléments du résultat global après impôt	28	86	(207)
RESULTAT NET ET AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL TOTAL		(498)	(68)
Résultat net et autres éléments du résultat global total part du Groupe		(529)	(75)
Résultat net et autres éléments du résultat global total part des Intérêts Minoritaires		31	7

(*) Le Groupe a mis en application de façon rétrospective la norme IAS 19 Révisée « Avantages du personnel » à partir du 1^{er} janvier 2013. Aucun impact significatif n'a été constaté sur l'état du résultat net et des autres éléments du résultat global du 31 décembre 2012 qui n'a donc pas été retraité (cf. explications Note 1 page 16).

► Etats de la situation financière

Actif

ACTIF En millions d'euros	Notes	Déc. 2012 (*)	Déc. 2013
ECARTS D'ACQUISITION	18	840	707
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	19	264	283
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	20	2 592	2 448
Prêts long terme	21	147	98
Titres mis en équivalence	22	263	230
Actifs financiers non courants	23	222	174
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIERES		632	502
Actifs d'impôts différés	16	151	148
TOTAL ACTIF NON COURANT		4 479	4 088
Stocks	24	47	42
Clients	24	402	390
Autres tiers	24	516	478
Créances sur cessions d'actifs à court terme	29 & 30	48	41
Prêts à court terme	29 & 30	34	32
Trésorerie et équivalents de trésorerie	29 & 30	1 878	1 928
TOTAL ACTIF COURANT		2 925	2 911
Actifs destinés à être cédés	32	156	61
TOTAL ACTIF		7 560	7 060

(*) La mise en application de façon rétrospective de la norme IAS 19 Révisée « Avantages du personnel » à partir du 1^{er} janvier 2013, a conduit le Groupe à présenter un état de la situation financière retraité pour l'exercice clos au 31 décembre 2012 (cf. explications et impacts Note 1 page 16).

Passif

PASSIF En millions d'euros	Notes	Déc. 2012 (*)	Déc. 2013
Capital		682	684
Primes et réserves		2 682	1 729
Résultat de l'exercice	25	(599)	126
CAPITAUX PROPRES PART GROUPE		2 765	2 539
Intérêts minoritaires	27	230	217
CAPITAUX PROPRES		2 995	2 756
Autres dettes financières à long terme	29 & 30	1 496	1 670
Endettement lié à des locations financement long terme	29 & 30	56	48
Passifs d'impôts différés	16	119	118
Provisions à caractère non courant	33	122	109
TOTAL PASSIF NON COURANT		1 793	1 945
Fournisseurs	24	580	611
Autres tiers et impôt société	24	1 142	964
Provisions à caractère courant	33	185	244
Dettes financières à court terme (y.c location financement)	29 & 30	811	496
Banques et dérivés passif	29 & 30	18	18
TOTAL PASSIF COURANT		2 736	2 333
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	32	36	26
TOTAL PASSIF		7 560	7 060

(*) La mise en application de façon rétrospective de la norme IAS 19 Révisée « Avantages du personnel » à partir du 1^{er} janvier 2013, a conduit le Groupe à présenter un état de la situation financière retraité pour l'exercice clos au 31 décembre 2012 (cf. explications et impacts Note 1 page 16).

► Tableaux de flux de trésorerie

En millions d'euros	Notes	2012	2013
+ Excédent Brut d'Exploitation	7	850	865
+ Résultat financier	10	(75)	(92)
+ Impôts sur les sociétés payés		(122)	(134)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE		21	21
- Annulation des provisions financières et impôts non récurrents		20	46
+ Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence		0	7
+ Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante des activités non conservées		92	4
= Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante	34	786	717
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	35	(158)	133
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant des activités non conservées	35	81	5
= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles		709	855
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(134)	(145)
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement non courant (1)		-	(185)
+ Eléments non courants des activités non conservées (2)		(449)	(1)
= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)		126	524
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	36	(299)	(265)
- Décaissements liés à des Investissements de développement	37	(676)	(194)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		371	334
+ Flux de Trésorerie liés aux investissements / désinvestissements des activités non conservées (3)		529	(0)
= Flux de Trésorerie liés aux investissements / désinvestissements (B)		(75)	(125)
+ Augmentation de capital		3	12
- Dividendes payés		(269)	(189)
- Remboursement de la dette long terme		(15)	(5)
- Remboursements liés aux contrats de location-financement		(1)	(7)
+ Nouveaux emprunts long terme		727	610
= Augmentation (Diminution) de la Dette Long Terme		711	598
+ Variation des dettes financières court terme		146	(728)
+ Variation de pourcentage d'intérêt dans les filiales		(6)	-
+ Flux de Trésorerie des activités de financement des activités non conservées		(145)	(2)
= Flux de Trésorerie des activités de financement (C)		440	(309)
+ Différence de conversion (D)		17	(38)
+ Différence de conversion des activités non conservées (D)		(10)	-
= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)		498	52
- Trésorerie ouverture		1 352	1 860
- Retraitements de juste valeur sur trésorerie		6	5
- Variation de trésorerie des activités non conservées		4	(7)
+ Trésorerie clôture	30	1 860	1 910
= Variation de trésorerie		498	52

(1) Au 31 décembre 2013, ce montant correspond au paiement du précompte pour 184,7 millions d'euros (cf. Note 39.2).

(2) et (3) Au 31 décembre 2012, dont éléments relatifs à la cession du pôle Hôtellerie Economique Etats-Unis (cf. Note 2.A.1.1) :

(2) Comprend essentiellement des frais relatifs aux coûts de levée des options d'achat des hôtels en location pour (274) millions d'euros et l'annulation des écritures comptables de linéarisation des loyers suite au rachat des hôtels en location pour (123) millions d'euros.

(3) Comprend essentiellement l'encaissement du prix de vente de Motel 6 pour 1 338 millions d'euros ainsi que le rachat des 268 hôtels en location pour (851) millions d'euros.

► Variations des capitaux propres consolidés

En millions d'euros	Nombre d'actions en circulation	Réserves							Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
		Capital	Primes	Différence de conversion (1)	Réserves de juste valeur des instruments financiers	Réserves liées aux gains et pertes actuariels	Réserves liées aux avantages au personnel	Réserves et résultats			
1^{er} janvier 2012	227 251 446	682	1 318	(6)	(7)	(31)	134	1 448	3 537	231	3 768
Changement de méthode comptable (*)	-	-	-	-	-	-	-	6	6	-	6
1^{er} janvier 2012 retraité	227 251 446	682	1 318	(6)	(7)	(31)	134	1 454	3 543	231	3 773
Augmentation de capital - Levées d'options de souscription d'actions	26 526	0	1	-	-	-	-	-	1	2	3
Dividendes distribués en numéraire (2) (3)	-	-	-	-	-	-	-	(255)	(255)	(14)	(269)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	14	-	14	-	14
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	0	-	(9)	(9)	(20)	(29)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	85	3	(18)	-	-	70	16	86
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	(599)	(599)	15	(584)
Résultat net et autres éléments du résultat global total	-	-	-	85	3	(18)	-	(599)	(529)	31	(498)
31 décembre 2012	227 277 972	682	1 318	79	(4)	(49)	148	591	2 765	230	2 995
Augmentation de capital - Attribution d'actions sous conditions de performance - Levées d'options de souscription d'actions	202 988 572 142	1 2	- 10	- -	- -	- -	- -	(1) -	- 12	- (0)	- 12
Dividendes distribués en numéraire (2)	-	-	-	-	-	-	-	(173)	(173)	(16)	(189)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	14	-	14	-	14
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	(0)	-	(3)	(3)	(4)	(7)
Autres éléments du résultat global	-	-	(199)	(202)	0	1	-	199	(201)	(6)	(207)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	126	126	14	139
Résultat net et autres éléments du résultat global total	-	-	(199)	(202)	0	1	-	325	(75)	7	(68)
31 décembre 2013	228 053 102	684	1 129	(123)	(4)	(48)	162	739	2 539	217	2 756

(*) La mise en application de façon rétrospective de la norme IAS 19 Révisée à partir du 1er janvier 2013, a conduit le Groupe à retraiter le montant de ses capitaux propres au 1er janvier 2012 (cf. explications et impacts Note 1 page 16).

(1) En 2012, la variation de la différence de conversion Groupe de 85 millions d'euros entre le 1^{er} janvier 2012 et le 31 décembre 2012 s'explique principalement par le « recyclage en résultat » de 78 millions d'euros de la réserve de conversion du pôle Hôtellerie Economique Etats-Unis (cf. Note 2.A.1.1), par la dépréciation du dollar américain pour (9) millions d'euros, l'appréciation du zloty polonais pour 44 millions d'euros et la dépréciation du real brésilien pour (21) millions d'euros.

En 2013, la variation de la différence de conversion Groupe de (202) millions d'euros entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013, s'explique principalement par la dépréciation du dollar australien pour (85) millions d'euros, du dollar américain pour (41) millions d'euros, du réal brésilien pour (40) millions d'euros et du peso argentin pour (11) millions d'euros.

Pour mémoire, les taux de clôture euro contre devises utilisés sont :

	AUD	USD	BRL	ARS
Décembre 2012	1,2712	1,3194	2,7036	6,4865
Décembre 2013	1,5423	1,3791	3,2576	8,9900

(2) Les dividendes distribués au titre des résultats réalisés au cours des exercices 2011, 2012 et 2013 s'élèvent à :

En euros	2011	2012	2013 (*)
Dividende ordinaire par action	0,65	0,76	0,80
Dividende exceptionnel par action	0,50	NA	NA

(*) Dividende ordinaire proposé par le Conseil d'Administration et soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2014.

(3) Dont 6 millions d'euros de dividendes relatif au montant du précompte définitivement acquis à Accor fin 2012 suite à un arrêt rendu par le Conseil d'Etat dans le cadre du contentieux précompte (cf. Note 39.2).

Le nombre d'actions Accor se détaille de la manière suivante :

Détail des actions	Déc. 2012	Déc. 2013
Nombre total d'actions autorisées	227 277 972	228 053 102
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	227 277 972	228 053 102
Nombre d'actions émises et non entièrement libérées	-	-
Valeur nominale de l'action (en euros)	3	3
Actions de l'entité détenues par elle-même ou par ses filiales ou entités associées	-	-
Actions réservées pour une émission dans le cadre d'options et de contrats de vente	-	-

Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2013 et le nombre d'actions potentielles se détaillent de la façon suivante :

Nombre d'actions au 1^{er} janvier 2013	227 277 972
Nombre d'actions issues des attributions d'actions sous conditions de performance	202 988
Nombre d'actions issues de la conversion des plans d'options de souscription d'actions	572 142
Nombre d'actions au 31 décembre 2013	228 053 102
Nombre d'actions émises au 31 décembre 2013	228 053 102
Nombre d'actions d'autocontrôle au 31 décembre 2013	-
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2013	228 053 102
Plans d'options de souscription d'actions (cf. Note 25.3)	8 300 398
Actions sous conditions de performance accordées aux salariés (cf. Note 25.3)	567 434
Nombre d'actions potentielles	236 920 934

En cas de conversion totale, la dette du 31 décembre 2013 serait réduite de la façon suivante :

	En millions d'euros
Impact de la conversion des différents plans d'options de souscription d'actions (*)	264
Impact sur la dette nette de la conversion de la totalité des instruments d'accès au capital	264

(*) Sur la base d'un exercice de 100 % des options non encore exercées.

Le nombre moyen d'actions au 31 décembre 2013 avant et après dilution est calculé comme suit :

Nombre d'actions capital social au 31 décembre 2013	228 053 102	
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2013	228 053 102	
Effet de prorata temporis sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif à l'émission d'actions nouvelles	(52 387)	
Effet de prorata temporis sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif à la conversion de plans d'options de souscription d'actions	(387 395)	
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2013	227 613 320	(cf. Note 25)
Impact des plans d'options de souscription d'actions dilutifs au 31 décembre 2013	548 495	
Impact des actions sous conditions de performance dilutives au 31 décembre 2013	416 963	
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2013 après dilution	228 578 778	(cf. Note 25)

➤ Principaux ratios de gestion

	Note	Déc. 2012 (*)	Déc. 2013 (*)
Gearing	(a)	14,1%	8,4%
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation retraitée / Dette nette retraitée	(b)	28,5%	31,3%
Retour sur capitaux employés	(c)	14,0%	14,0%
Création de valeur économique (EVA) (en millions d'euros)	(d)	164	165

(*) Données relatives aux activités poursuivies (excluant le pôle Hôtellerie Economique Etats-Unis cédé en 2012 et les Services à bord des trains reclassés en activités non conservées)

Note (a) : Le Gearing est le rapport de la dette nette sur les capitaux propres (y compris intérêts minoritaires).

Note (b) : En application des ratios utilisés par les principales agences de notation, le ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation retraitée / dette nette retraitée est calculé comme suit :

	Note	Déc. 2012 (*)	Déc. 2013 (*)
Dette nette fin de période (cf. Note 30)	(1)	421	231
Retraitement prorata temporis des cessions et des acquisitions	(2)	(177)	78
Dette nette moyenne		244	309
Valeur actualisée à 7 % des engagements de loyers	(3)	2 962	2 676
Total dette nette retraitée		3 206	2 985
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation		694	713
Composante amortissements sur loyer (cf. Note 6.C)		221	220
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation retraitée		915	933
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation retraitée / Dette nette retraitée		28,5%	31,3%

(*) Données relatives aux activités poursuivies (excluant le pôle Hôtellerie Economique Etats-Unis cédé en 2012 et les Services à bord des trains reclassés en activités non conservées).

- (1) La dette nette à fin décembre 2012 n'intègre pas les sommes qui ont été remboursées à l'Etat en 2013 (184,7 millions d'euros) dans le cadre du litige sur le précompte suite à l'arrêt rendu par le Conseil d'Etat en décembre dernier (cf. Note 39.2) qui était comptabilisée en « Autres tiers passifs ».
- (2) Dont :
 - a. Au 31 décembre 2013, 126 millions d'euros de retraitement des cessions et des acquisitions et (48) millions d'euros de retraitement relatif au précompte reversé à l'administration fiscale.
 - b. Au 31 décembre 2012, 62 millions d'euros de retraitement des cessions et (239) millions d'euros de retraitement des acquisitions de Mirvac et du réseau sud-américain de Grupo Posadas.
- (3) Les engagements de loyers correspondent aux engagements de loyers présentés en Note 6 C. Ils sont issus des engagements de loyers fixes et excluent les engagements de loyers variables. Le taux de 7 % correspond au taux retenu par l'agence de notation Standard & Poor's.

Note (c) : Le ratio de retour sur capitaux employés (Return On Capital Employed ou ROCE) est défini ci-après.

Note (d) : Création de la valeur économique ou Economic Value Added (EVA).

La détermination de la création de valeur économique a été établie pour 2012 et 2013 sur la base des données suivantes :

	Déc. 2012 (*)	Déc. 2013 (*)
Coût moyen pondéré du capital	8,90%	8,80%
ROCE après impôt (1)	11,49%	11,40%
Capitaux employés (en millions d'euros)	6 355	6 350
Création de valeur économique (en millions d'euros) (2)	164	165

(*) Données relatives aux activités poursuivies (excluant le pôle Hôtellerie Economique Etats-Unis cédé en 2012 et les Services à bord des trains reclassés en activités non conservées).

(1) Le ROCE après impôt se détermine comme suit :

$$\frac{\text{EBE ajusté} - [(\text{EBE ajusté} - \text{amortissements et provisions}) \times \text{taux d'impôt}]}{\text{Capitaux engagés}}$$

A titre d'exemple, au 31 décembre 2013, les données de la formule sont les suivantes :

EBE ajusté	: 891 millions d'euros (cf. ROCE ci-après)
Amortissements et provisions	: 329 millions d'euros
Taux d'impôt courant	: 29,9 % (cf. Note 16.2)
Capitaux employés	: 6 350 millions d'euros (cf. ROCE ci-après)

(2) La création de valeur économique se détermine comme suit :
(ROCE après impôt – coût moyen pondéré du capital) x capitaux employés

L'impact d'une variation de +/- 0,1 du beta au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012 est respectivement de 38 millions d'euros et de 36 millions d'euros.

➤ Retour sur capitaux employés (ROCE) par métier

Le retour sur capitaux employés (ROCE) est l'instrument utilisé par le Groupe dans sa gestion interne pour mesurer la performance des différents métiers qu'il contrôle. C'est aussi un indicateur de la rentabilité des actifs non consolidés ou mis en équivalence.

Il est déterminé sur la base des agrégats suivants établis à partir des comptes consolidés :

- excédent d'exploitation des activités ajusté (EBE ajusté) : pour chaque métier, cet agrégat comprend l'excédent brut d'exploitation et des produits sur immobilisations financières (dividendes et produits financiers des sociétés externes et mises en équivalence) ;
- capitaux employés : pour chaque métier, total des actifs immobilisés calculés à partir de la moyenne de leur valeur brute 2012 et 2013 sur chaque exercice, et du besoin en fonds de roulement.

Le ROCE est calculé comme le rapport de l'excédent d'exploitation des activités ajusté (EBE ajusté) et des capitaux employés moyens, au cours de la période de référence. Ainsi, au 31 décembre 2013, le ROCE s'établit à 14,0 %, stable par rapport au 31 décembre 2012.

En millions d'euros	2012 (*)	2013 (*)
Capitaux employés	6 625	6 547
Retraitements prorata temporis des capitaux employés (a)	(326)	(198)
Effet de change sur les capitaux employés (b)	56	1
Capitaux employés moyens	6 355	6 350

Excédent Brut d'Exploitation (cf. Note 7)	850	865
Intérêts financiers sur prêts et dividendes externes	21	19
Quote-part avant impôt dans le résultat des sociétés mises en équivalence (cf. Note 11)	20	7
Excédent d'exploitation des activités ajusté (EBE ajusté)	891	891

ROCE (EBE ajusté / capitaux employés)	14,0%	14,0%
--	--------------	--------------

(*) Données relatives aux activités poursuivies (excluant le pôle Hôtellerie Economique Etats-Unis cédé en 2012 et les Services à bord des trains reclassés en activités non conservées).

- Dans le cadre du calcul du ROCE, les capitaux employés sont pris en compte au prorata temporis du nombre de mois d'excédent d'exploitation des activités dégagées au cours de la période. Ainsi, aucun des capitaux employés ne sera retenu pour une acquisition réalisée le 31 décembre et pour laquelle aucun excédent d'exploitation des activités n'a été pris en compte dans le compte de résultat.
- Les capitaux employés de la période sont ramenés au taux de conversion moyen pour être comparable au taux de conversion de l'excédent d'exploitation des activités.

Le retour sur capitaux employés relatif aux activités poursuivies (rapport de l'excédent d'exploitation des activités ajusté et des capitaux employés moyens) s'analyse ainsi :

Métiers	Déc. 2012 (*)		Déc. 2013 (*)	
	Capitaux engagés En millions d'euros	ROCE %	Capitaux engagés En millions d'euros	ROCE %
HÔTELLERIE	6 192	14,1%	6 132	13,8%
Haut et milieu de gamme	4 142	11,4%	3 947	11,0%
Économique	2 050	19,5%	2 185	18,7%
AUTRES ACTIVITES	163	13,0%	218	21,7%
ROCE DES ACTIVITES POURSUIVIES	6 355	14,0%	6 350	14,0%

(*) Données relatives aux activités poursuivies (excluant le pôle Hôtellerie Economique Etats-Unis cédé en 2012 et les Services à bord des trains reclassés en activités non conservées).

SOMMAIRE

Note 1. Principes comptables.....	16
Note 2. Faits marquants et changements de périmètre.....	35
A. Cessions, opérations immobilières et stratégie	35
B. Développement Organique et par Acquisition	39
C. Colony Capital / Eurazeo.....	43
D. Emissions obligataires	43
E. Plans de départ volontaire	44
Note 3. Analyse du chiffre d'affaires opérationnel par métier et par zone géographique	45
Note 4. Charges d'exploitation.....	47
Note 5. Résultat brut d'exploitation par métier et zone géographique.....	48
Note 6. Loyers opérationnels	49
Note 7. Excédent brut d'exploitation par métier et zone géographique	52
Note 8. Détail des amortissements et provisions	53
Note 9. Résultat d'exploitation par métier et zone géographique	54
Note 10. Résultat financier	55
Note 11. Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence.....	56
Note 12. Charges de restructuration	57
Note 13. Dépréciation d'actifs.....	58
Note 13.1. Définition des unités génératrices de trésorerie et hypothèses retenues	58
Note 13.2. Pertes de valeurs comptabilisées, nettes des reprises.....	60
Note 14. Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	62
Note 15. Résultat de la gestion des autres actifs	63
Note 16. Impôts sur les bénéfices	64
Note 16.1. Charge d'impôt de l'exercice.....	64
Note 16.2. Taux effectif d'impôt	65
Note 16.3. Détail des impôts différés actifs et passifs dans l'état de la situation financière.....	66
Note 16.4. Impôts différés actifs non comptabilisés.....	66
Note 17. Résultat net des activités non conservées.....	67
Note 18. Ecarts d'acquisition.....	70
Note 19. Immobilisations incorporelles.....	72
Note 20. Immobilisations corporelles.....	75
Note 20.1. Détail des immobilisations corporelles par nature	75
Note 20.2. Détail des immobilisations en contrats de location-financement.....	77
Note 21. Prêts long terme.....	78
Note 22. Titres mis en équivalence	79
Note 23. Actifs financiers non courants.....	82
Note 24. Comptes de tiers actifs et passifs	83
Note 24.1. Détail des comptes clients entre valeur brute et provision	83
Note 24.2. Détails des autres tiers actifs	83
Note 24.3. Détails des autres tiers passifs	84
Note 24.4. Echancier des comptes de tiers.....	84
Note 25. Capital potentiel.....	85
Note 25.1. Nombre d'actions potentielles.....	85
Note 25.2. Résultat net dilué par action	85
Note 25.3. Avantages sur capitaux propres	86
Note 26. Réserves de juste valeur des instruments financiers	91
Note 27. Minoritaires	92
Note 28. Résultat Global.....	93
Note 29. Analyse des dettes financières par devises et échéances	94
Note 29.1. Dettes financières brutes	94

Note 29.2. Echancier des dettes financières brutes	94
Note 29.3. Dette brute avant et après opérations de couverture	95
Note 29.4. Répartition taux fixe / taux variable de la dette brute (après opérations de couverture)	96
Note 29.5. Instruments financiers	96
Note 29.6. Gestion des risques financiers.....	99
Note 29.7. Notation du Groupe	99
Note 30. Analyse de l'endettement net et de la trésorerie nette.....	100
Note 31. Analyse des actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7.....	101
Note 32. Actifs et passifs destinés à être cédés	103
Note 33. Provisions.....	105
Note 34. Réconciliation de marge brute d'autofinancement	112
Note 35. Variation du Besoin en Fonds de Roulement.....	113
Note 36. Investissements sur actifs existants	114
Note 37. Investissements de développement	115
Note 38. Analyses sectorielles.....	116
Note 39. Litiges	119
Note 39.1. Contrôles fiscaux CIWLT	119
Note 39.2. Contentieux précompte	120
Note 39.3. Contentieux fiscal Italie.....	121
Note 39.4. Contrôle fiscal Accor SA	121
Note 39.5. Autres litiges	121
Note 40. Engagements hors bilan au 31 décembre 2013	122
Note 40.1. Engagements hors bilan donnés	122
Note 40.2. Engagements hors bilan reçus	123
Note 41. Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 2013	125
Note 42. Informations supplémentaires sur les entités sous contrôle conjoint.....	126
Note 43. Parties liées	127
Note 44. Rémunérations des personnes clés du Management	128
Note 45. Honoraires des Commissaires aux Comptes	129
Note 46. Événements post clôture	130
Lancement d'une émission obligataire	130
Remboursement de l'emprunt obligataire du 4 février 2009	130

➤ Notes annexes aux comptes consolidés

Note 1. Principes comptables

Cadre général

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe Accor pour l'exercice 2013 sont établis conformément au référentiel de Normes internationales d'information financière (IFRS) tel qu'adopté par l'Union Européenne au 31 décembre 2013. Ces comptes présentent en données comparatives l'exercice 2012 établi selon le même référentiel comptable.

Au 31 décembre 2013, les normes et interprétations comptables adoptées par l'Union Européenne sont similaires aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB) à l'exception des normes IFRS 10 « Etats financiers consolidés », IFRS 11 « Accords conjoints », IFRS 12 « Informations à fournir sur les participations dans les autres entités », IAS 27 Révisée « Etats financiers individuels » et IAS 28 Révisée « Participation dans des entreprises associées et dans des coentreprises » dont l'application n'est obligatoire qu'à partir du 1^{er} janvier 2014 en Europe. Le Groupe a décidé d'appliquer ces normes à partir du 1^{er} janvier 2014. Les impacts que généreront la mise en application de ces normes ne sont pas significatifs à l'échelle du Groupe (cf. tableau page 18). Par conséquent, les comptes du Groupe sont établis en conformité avec les normes et interprétations IFRS, telles que publiées par l'IASB.

De nouvelles normes, amendements de normes et interprétations tels qu'adoptés par l'Union Européenne et d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2013 sont entrés en vigueur :

- Amendements d'IAS 1 « Présentation des autres éléments du résultat global » qui requièrent notamment une présentation distincte des éléments composant les « autres éléments du résultat global » qui sont appelés à un reclassement ultérieur en « résultat net » et de ceux qui ne peuvent être recyclés en « résultat net ». La mise en œuvre de ces amendements a amené le Groupe à renommer et modifier quelques éléments de présentation des états du résultat net et des autres éléments du résultat global.
- IAS 19 Révisée « Avantages du personnel ». Les modifications apportées à la norme IAS 19 :
 - éliminent la possibilité de différer la comptabilisation de tout ou partie des écarts actuariels (méthode dite du corridor). Cette modification a été sans effet sur les comptes du Groupe qui comptabilise déjà ses écarts actuariels directement en contrepartie des autres éléments du résultat global ;
 - modifient le mode de calcul de la composante financière, avec la suppression du rendement attendu des actifs de couverture, remplacé par le taux d'actualisation. L'impact de cette modification est sans impact significatif sur les comptes du Groupe ;
 - imposent de comptabiliser immédiatement le coût des services passés non acquis en résultat. Au 1^{er} janvier 2012, le coût des services passés non acquis non encore comptabilisés s'élevait à 9 millions d'euros, hors impôts différés. Ce montant a par conséquent été comptabilisé au 1^{er} janvier 2012 par contrepartie des réserves consolidées pour son montant net d'impôts différés. Ce changement a été sans impact significatif sur le compte de résultat et l'état du résultat net et des autres éléments du résultat global du Groupe au 31 décembre 2012 ;
 - améliorent l'information fournie en annexes.

La première application d'IAS 19 Révisée étant constitutive d'un changement de méthode tel que défini par IAS 8, il a été nécessaire de retraiter les périodes antérieures présentées. Les impacts sur le passif et les capitaux propres du Groupe sont les suivants :

En millions d'euros	Déc. 2012 Publié	Effet IAS 19 Révisée	Déc. 2012 Retraité
Primes et Réserves	2 676	6	2 682
Résultat Net Part du Groupe	(599)	(0)	(599)
Total capitaux propres	2 989	6	2 995
Passifs d'impôts différés	116	3	119
Provisions à caractère non courant	131	(9)	122
Total Passif	7 560	(0)	7 560

- IFRS 13 « Evaluation à la juste valeur » : IFRS 13 donne une définition unique de la juste valeur (i.e. applicable à tout le référentiel) et regroupe l'ensemble des informations relatives à la juste valeur qui doivent être fournies dans l'annexe des comptes. Ce texte est sans effet sur les comptes du Groupe.
- Modifications d'IFRS 1 « Prêts publics » : la modification traite de la comptabilisation des prêts publics obtenus à un taux d'intérêt inférieur à celui du marché. Elle introduit une dérogation à la règle de l'application rétrospective des IFRS, en permettant une application prospective, à la date de transition aux IFRS. Ce texte, concernant les nouveaux adoptants aux IFRS, est par conséquent sans effet sur les comptes du Groupe.
- Amendements d'IFRS 7 « Informations à fournir – Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers » : cet amendement concerne la compensation des actifs financiers et des passifs financiers. Des informations additionnelles sont exigées sur l'ensemble des instruments financiers comptabilisés qui ont été compensés dans le respect d'IAS 32. Une information sur les instruments financiers comptabilisés sujets à des accords de compensation exécutoires et à des contrats similaires, même s'ils ne sont pas compensés selon IAS 32, est également exigée. Accor ne pratiquant pas de compensation entre actifs et passifs financiers, cet amendement est sans effet sur les comptes du Groupe.
- Améliorations des IFRS - Cycle 2009 – 2011 : ces améliorations sont sans effet sur les comptes du Groupe ; et
- IFRIC 20 « Frais de découverte engagés pendant la phase de production d'une mine à ciel ouvert » : Accor n'est pas concerné par cette interprétation.

De plus, le Groupe a décidé d'appliquer par anticipation et de façon rétroactive, l'amendement à la norme IAS 36 « Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers » qui permet aux entreprises de ne publier la valeur recouvrable d'une Unité Génératrice de Trésorerie avec écart d'acquisition ou immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, que pour celles ayant fait l'objet d'une dépréciation ou d'une reprise sur la période.

Evaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés du Groupe des futurs normes, amendements de normes et interprétations

Le Groupe n'a pas appliqué de façon anticipée les normes, amendements de normes et interprétations suivants adoptés ou en cours d'adoption par l'Union Européenne au 31 décembre 2013 et dont la date de mise en application est postérieure au 31 décembre 2013 :

Référence Norme ou Interprétation	Date d'application « exercice ouvert à partir du »	Evaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés du Groupe Accor au cours de la première période d'application
IFRS 9 « Instruments financiers : classification et évaluation »	-	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade

Référence Norme ou Interprétation		Date d'application « exercice ouvert à partir du »	Evaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés du Groupe Accor au cours de la première période d'application
Complément à la norme IFRS 9	« Instruments financiers : classification et évaluation »	-	
IFRS 10 et amendements existants	« Etats financiers consolidés »	01/01/2013*	La norme IFRS 10 définit un modèle unique d'analyse du contrôle, base de la consolidation par intégration globale, qui comprend trois éléments : le pouvoir de diriger les activités pertinentes, l'exposition au rendement et la capacité d'utiliser le pouvoir afin d'influer sur les rendements. Des analyses menées courant 2012 ont permis de conclure que la mise en application de cette norme n'aura aucun effet significatif sur les comptes consolidés du Groupe.
IFRS 11 et amendements existants	« Accords conjoints »	01/01/2013*	La norme IFRS 11 supprime la méthode de l'intégration proportionnelle pour la comptabilisation des entités sous contrôle conjoint. Le Groupe sera amené à comptabiliser ces entités selon la méthode de la mise en équivalence à partir du 1 ^{er} janvier 2014 avec présentation d'un comparatif sur l'exercice précédent. Les impacts qu'aurait la mise en application de cette norme sur le chiffre d'affaires, les charges ainsi que des principaux agrégats de l'état de la situation financière du Groupe en 2013 si la norme avait été mise en application en 2013, sont présentés en Note 42.
IFRS 12	« Informations à fournir sur les participations dans les autres entités »	01/01/2013*	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
IFRS 14	« Activités régulées »	01/01/2016 **	
IAS 27 Révisée	« Etats financiers individuels »	01/01/2013*	
IAS 28 Révisée	« Participation dans des entreprises associées et dans des coentreprises »	01/01/2013*	
Amendement à IAS 19	« Régimes à prestations définies – Cotisations des membres du personnel »	01/07/2014**	
Amendement à IAS 32	« Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers »	01/01/2014	
Amendement à IAS 39	« Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de	01/01/2014	

Référence Norme ou Interprétation		Date d'application « exercice ouvert à partir du »	Evaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés du Groupe Accor au cours de la première période d'application
	couverture »		
Améliorations des IFRS – Cycle 2010-2012		01/07/2014 **	
Améliorations des IFRS – Cycle 2011-2013		01/07/2014 **	
IFRIC 21	« Droits ou taxes »	01/01/2014**	

* La date d'application prévue par l'Union Européenne est le 1^{er} janvier 2014 avec possibilité d'application anticipée au 1^{er} janvier 2013. L'ensemble de ces normes doit, de plus, faire l'objet d'une application commune.

** Norme, amendement de normes ou interprétation non encore adopté par l'Union Européenne

Première adoption des IFRS

Il convient par ailleurs de rappeler les options prises par Accor dans le cadre de la préparation de son état de la situation financière d'ouverture IFRS au 1^{er} janvier 2004 (date de transition aux IFRS pour le Groupe), et ce en vertu de la norme IFRS 1, dans la mesure où celles-ci continuent d'avoir un impact important sur les comptes :

- Non-retraitement des regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2004 ;
- Reclassement en réserves consolidées des écarts de conversion cumulés au 1^{er} janvier 2004 ;
- Non réévaluation des immobilisations corporelles et incorporelles à la date de transition à leur juste valeur.

Base de préparation des états financiers

Les comptes des sociétés consolidées, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, sont retraités afin d'être en conformité avec les principes comptables du Groupe. L'ensemble des sociétés consolidées clôture ses comptes au 31 décembre à l'exception de certaines filiales en Inde qui clôturent leurs comptes statutaires au 31 mars et pour lesquelles les résultats financiers sont pris en compte sur une période de 12 mois arrêtés au 30 septembre.

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par le Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que des informations données dans les annexes. La direction du Groupe revoit ces estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles.

Les principales estimations et les principaux jugements faits par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs corporels, incorporels et des écarts d'acquisition, le montant des provisions pour risques ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite, des litiges et des impôts différés.

Les principales hypothèses retenues par le Groupe sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers.

En l'absence de normes ou d'interprétations applicables à une transaction spécifique, la direction du Groupe fait usage de jugement pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes et fiables, de sorte que les états financiers présentent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie du Groupe et traduisent la réalité économique des transactions.

Gestion du capital

L'objectif principal du Groupe en termes de gestion de son capital est d'assurer le maintien d'une bonne notation du risque de crédit propre et de bons ratios sur capital, de manière à faciliter son activité et maximiser la valeur pour les actionnaires.

Le Groupe gère la structure de son capital et procède à des ajustements eu égard à l'évolution des conditions économiques. Pour maintenir ou ajuster la structure du capital, le Groupe peut ajuster le paiement de dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital ou émettre de nouvelles actions. Les objectifs, politiques et procédures de gestion sont demeurés inchangés en 2013.

Le Groupe gère son capital en utilisant un ratio, égal à l'endettement net divisé par les capitaux propres (cf. Note sur les Principaux ratios de gestion et Note 30). La politique du Groupe est de maintenir ce ratio en dessous de 100 %. Le Groupe inclut dans l'endettement net l'ensemble des dettes financières à court et long terme y compris les dettes liées à des locations financement, des instruments dérivés passifs ainsi que des découverts bancaires, desquelles sont soustraits les prêts à court terme, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les instruments dérivés actifs ainsi que les créances sur cessions d'actifs à court terme. Les prêts à long terme accordés principalement à des propriétaires hôteliers ou à certaines sociétés dans lesquelles Accor détient une participation minoritaire et qui sont par conséquent réalisés dans un but de développement des investissements à long terme sont assimilés à des flux d'investissement et non à des flux de financement. Ils sont par conséquent exclus du calcul de l'endettement net.

Les capitaux propres incluent la part du Groupe dans le capital, ainsi que les gains et pertes latents enregistrés directement en capitaux propres.

De plus, le Groupe s'est fixé comme objectif à fin décembre un ratio « Marge brute d'Autofinancement d'Exploitation retraitée / Dette nette retraitée » supérieur à 25%.

Les principales méthodes comptables suivies sont décrites ci-après.

A. Méthodes de consolidation

Les sociétés dans lesquelles Accor exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif de droit ou de fait sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés exploitées en commun par un nombre limité de partenaires avec lesquels Accor exerce un contrôle conjoint, en vertu d'un accord entre actionnaires, sont consolidées par intégration proportionnelle.

Les titres des sociétés dans lesquelles Accor exerce directement ou indirectement une influence notable sont mis en équivalence. Cette influence est présumée lorsque le Groupe détient entre 20 % et 50 % des droits de vote.

Conformément à la norme IAS 27 « Etats financiers consolidés et individuels », seuls les droits de vote potentiels exerçables ou convertibles, sont pris en considération pour apprécier le contrôle. Il n'est pas tenu compte des droits de vote potentiels non immédiatement exerçables ou convertibles, ou soumis à l'occurrence d'un événement futur.

B. Prises et Pertes de contrôle – variation de périmètre

Depuis le 1^{er} janvier 2010, suite à la mise en application des normes IFRS 3 Révisée « Regroupements d'entreprises » et IAS 27 Révisée « Etats financiers consolidés et individuels », le Groupe comptabilise ses regroupements d'entreprises et ses variations de pourcentage d'intérêts conformément aux principes comptables décrits ci-dessous.

B. 1. Prises de contrôle

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

- Le coût d'une acquisition est évalué à la juste valeur de la contrepartie transférée, y compris tout ajustement de prix, à la date de prise de contrôle. Toute variation ultérieure de juste valeur d'un ajustement de prix est comptabilisée en résultat ou en autres éléments du résultat global ;

- L'ensemble des éléments identifiables (actifs et passifs) acquis sont évalués à leur juste valeur. L'évaluation réalisée dans un délai n'excédant pas un an et cessant dès lors que l'information nécessaire pour identifier et évaluer les éléments a été obtenue, est réalisée dans la devise de l'entreprise acquise. Postérieurement à leur affectation, l'ensemble des écarts d'évaluation suit les règles comptables propres à leur nature ;
- La différence entre la contrepartie transférée et la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris à la date de prise de contrôle représente l'écart d'acquisition, comptabilisé à l'actif de l'état de la situation financière (cf. Note 1.C. Ecarts d'acquisition).

Les coûts liés à un regroupement d'entreprises sont directement comptabilisés en charges.

Lorsque la prise de contrôle est réalisée par étapes, la quote-part d'intérêt antérieurement détenue est réévaluée à sa juste valeur à la date de prise de contrôle, en contrepartie du résultat. Les autres éléments du résultat global afférents sont reclassés en totalité en résultat.

B. 2. Pertes de contrôle avec maintien d'un intérêt résiduel

Une perte de contrôle avec maintien d'un intérêt résiduel s'analyse comme une cession d'un intérêt contrôlant suivie d'une acquisition d'un intérêt non contrôlant. Il en résulte, à la date de perte de contrôle :

- La comptabilisation d'un résultat de cession d'actifs, constitué de :
 - un résultat de cession de la quote-part d'intérêt cédée, et
 - un résultat de réévaluation à la juste valeur de la quote-part d'intérêt conservée.
- Le reclassement en résultat de la quote-part cédée des autres éléments du résultat global.

B. 3. Variation du pourcentage d'intérêt dans une société consolidée en intégration globale

Les transactions relatives aux intérêts minoritaires des sociétés consolidées en intégration globale qui n'entraînent pas une perte de contrôle, sont comptabilisées comme des transactions entre actionnaires et donc constatées en capitaux propres sans effet sur le résultat et les autres éléments du résultat global.

B.4. Perte d'influence notable avec conservation d'un intérêt résiduel

Une perte d'influence notable avec conservation d'un intérêt résiduel s'analyse comme une cession de titres mis en équivalence suivie d'une acquisition d'un actif financier. Il en résulte, à la date de cession :

- La comptabilisation d'un résultat de cession, constitué de :
 - un résultat de cession de la quote-part d'intérêt cédée, et
 - un résultat de réévaluation à la juste valeur de la quote-part d'intérêt conservée.
- Le reclassement en résultat de la totalité des autres éléments du résultat global.

C. Ecarts d'acquisition

C. 1. Ecart d'acquisition positif

L'écart résiduel éventuel correspondant à l'excédent du coût d'acquisition sur la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de l'entreprise acquise à la date d'acquisition est inscrit à l'actif de l'état de la situation financière sous la rubrique « Ecarts d'acquisition ». Les écarts d'acquisition résiduels sont généralement issus de la présence de synergies et d'autres avantages attendus résultant du rachat des sociétés acquises.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 Révisée, applicable aux regroupements d'entreprises réalisés depuis le 1^{er} janvier 2010, le Groupe est amené à choisir, pour chaque prise de contrôle partielle, de comptabiliser l'écart d'acquisition :

- Soit sur une base de 100 % : dans ce cas, la fraction d'intérêt non acquise est évaluée par rapport à sa juste valeur et un écart d'acquisition attribuable aux intérêts minoritaires est alors comptabilisé en plus de l'écart d'acquisition au titre de la part acquise ;

- Soit sur la base du pourcentage d'intérêt acquis (sans modification ultérieure sur les rachats complémentaires de participations ne donnant pas le contrôle) : dans ce cas, la fraction d'intérêt non acquise est évaluée par rapport à la quote-part d'actif net identifiable de l'entité acquise et seul un écart d'acquisition au titre de la part acquise est comptabilisé.

L'écart d'acquisition provenant de l'acquisition d'une entreprise dans laquelle Accor exerce une influence notable est inclus dans la valeur comptable de celle-ci.

L'écart d'acquisition provenant de l'acquisition de filiales et d'entités contrôlées conjointement est présenté séparément dans l'état de la situation financière.

Les écarts d'acquisition positifs ne sont pas amortis, conformément à IFRS 3 Révisée « Regroupements d'entreprises ». Ils font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an. Les modalités des tests de dépréciation sont détaillées dans la Note 1.E.6. En cas de perte de valeur, la dépréciation constatée au compte de résultat, dans la rubrique « Dépréciation d'actifs », est irréversible.

C. 2. Ecart d'acquisition négatif

L'écart d'acquisition négatif représente l'excédent de la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de l'entreprise acquise à la date d'acquisition sur le coût d'acquisition.

L'écart d'acquisition négatif est comptabilisé immédiatement au compte de résultat au cours de la période d'acquisition.

D. Conversion des comptes exprimés en devises

La monnaie de présentation des comptes est l'Euro.

Les postes de l'état de la situation financière exprimés en devises sont convertis en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice. Les comptes de résultat exprimés en devises sont convertis au cours moyen de la période. Les différences de conversion en résultant figurent dans les capitaux propres et seront comptabilisées au compte de résultat de l'exercice à la date où les activités seront cédées.

Sur l'ensemble des périodes présentées, le Groupe n'a pas de filiale située dans les pays hyper-inflationnistes.

E. Immobilisations

E. 1. Immobilisations incorporelles

Conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les immobilisations incorporelles acquises figurent dans l'état de la situation financière à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Le Groupe a considéré ses marques principales et les droits au bail français comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée, ayant jugé qu'il n'existait pas de limite prévisible à la période au cours de laquelle il s'attend à pouvoir les utiliser. Ces immobilisations ne sont donc pas amorties et font l'objet d'une revue de leur valorisation lors de survenance d'événements susceptibles de remettre en cause leur valeur et dans tous les cas au minimum une fois par an. Lorsque leur valeur recouvrable s'avère inférieure à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée (cf. Note 1.E.6).

Les autres immobilisations incorporelles, qualifiées d'immobilisations incorporelles à durée de vie définie (logiciels et licences) sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité prévue.

Les fonds de commerce à l'étranger sont en général sujets à amortissement sur la durée du bail sous-jacent.

La valeur des immobilisations incorporelles identifiables comptabilisées à l'occasion d'une première consolidation repose notamment sur des travaux d'experts indépendants, fondés sur des critères propres à chaque secteur d'activité, permettant leur suivi ultérieur. Les marques identifiables sont valorisées selon une approche multicritère tenant compte à la fois de leur notoriété et de la rentabilité qu'elles génèrent.

Les frais de développement des projets informatiques engagés pendant la phase de développement sont quant à eux comptabilisés en tant qu'immobilisations générées en interne dès que les critères suivants sont satisfaits conformément à la norme IAS 38 :

- L'intention et la capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme ;
- Le Groupe peut démontrer que le projet génèrera des avantages économiques futurs probables ;
- Le coût de l'actif peut être évalué de façon fiable.

Enfin, dans le cadre de la signature de contrats de management ou de contrats de franchise, Accor peut être amené à verser des droits d'entrée, appelés aussi « Key money » aux propriétaires des hôtels. Ces droits d'entrée, versés pour sécuriser l'obtention des contrats, sont qualifiables d'immobilisations incorporelles selon les dispositions de la norme IAS 38. Ils sont par conséquent immobilisés et amortis sur la durée du contrat auxquels ils se rattachent.

E. 2. Immobilisations corporelles

Conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles », les immobilisations corporelles sont inscrites dans l'état de la situation financière à leur valeur d'acquisition ou à leur coût de revient moins les amortissements et les pertes de valeur.

Les immobilisations corporelles en cours de construction sont comptabilisées au coût, diminué de toute perte de valeur identifiée. L'amortissement de ces actifs commence dès leur mise en service.

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

	Haut & Milieu de gamme	Economique
Constructions	50 ans	35 ans
Installations générales, agencements et aménagements des constructions	7 à 25 ans	
Frais accessoires sur constructions	50 ans	35 ans
Equipements	5 à 15 ans	

E. 3. Coûts d'emprunt

Les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à la construction ou la production d'un actif immobilisé sont incorporés dans le coût de cet actif. Les autres coûts d'emprunt sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

E. 4. Contrats de location et opérations de cession bail

Le Groupe analyse ses contrats de location selon les dispositions de la norme IAS 17 « Contrats de location ».

Les contrats de location qui ont pour effet de transférer substantiellement les risques et avantages inhérents à la propriété d'un bien au preneur (qualifiés de location-financement) sont comptabilisés de la façon suivante :

- Les actifs sont immobilisés au plus faible de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location et de leur juste valeur au commencement du contrat ;
- La dette correspondante est identifiée sur une ligne séparée de l'état de la situation financière ;
- Les paiements minimaux au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette ;
- La charge financière est répartie sur les différentes périodes couvertes par le contrat de location de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif au titre de chaque exercice.

Si le contrat est qualifié de contrat de location-financement du fait de l'option d'achat considérée comme attractive, le bien est amorti selon les règles appliquées par le Groupe. Dans tous les autres cas, le bien est amorti selon une approche par composantes sur la durée la plus courte de la durée du contrat de location et de la durée d'utilité du bien.

Par opposition aux contrats de location-financement, les contrats de location simple font l'objet d'une comptabilisation de la charge de loyers au compte de résultat. Ceux-ci sont constatés en résultat de façon linéaire sur l'ensemble de la durée du contrat de location. Les charges futures de loyers sur les locations opérationnelles sont détaillées en Note 6.

Par ailleurs, pour les opérations de cession bail ayant les caractéristiques d'une location simple et pour lesquelles la valeur de cession et le niveau des loyers sont fixés à une valeur de marché confirmée le plus souvent par une évaluation d'experts indépendants, le résultat de cession est immédiatement constaté.

E.5. Autres immobilisations financières

Les titres de participation dans les sociétés non consolidées sont classés dans la catégorie « Actifs financiers disponibles à la vente » et par conséquent inscrits à leur juste valeur. Les profits ou les pertes latents sont comptabilisés directement en capitaux propres (en Réserves de juste valeur des instruments financiers) jusqu'à ce que le titre soit cédé, auquel cas le profit ou la perte cumulé préalablement comptabilisé en capitaux propres est alors inclus dans le résultat net de l'exercice. En cas de perte de valeur significative ou prolongée, cette perte de valeur donne lieu à la constatation d'une dépréciation non réversible comptabilisée en résultat.

Les participations consolidées selon la méthode de la mise en équivalence sont initialement comptabilisées au coût d'acquisition comprenant le cas échéant l'écart d'acquisition dégagé. Leur valeur comptable est, par la suite, augmentée et diminuée pour prendre en compte la part du groupe dans les bénéfices ou les pertes réalisés après la date d'acquisition.

Un test de dépréciation est effectué dès lors qu'il existe des indications objectives de perte de valeur, comme par exemple, une diminution du cours boursier si l'entité est cotée, des difficultés importantes de l'entité, des données observables indiquant une diminution évaluable des flux de trésorerie estimés, des informations portant sur des changements importants ayant un effet négatif sur l'entité. Dès lors qu'un indice de perte de valeur est détecté, le Groupe réalise un test de dépréciation l'amenant à comparer la valeur recouvrable de l'immobilisation financière avec sa valeur nette comptable. La valeur recouvrable est approchée selon les méthodes décrites en Note 1.E.6.

E.6. Valeur recouvrable des immobilisations

En accord avec la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », l'ensemble des immobilisations corporelles, incorporelles et écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de perte de valeur, et au minimum une fois par an pour les immobilisations suivantes :

- Actifs à durée de vie indéfinie (catégorie limitée aux écarts d'acquisitions, marques et droits au bail) ; et
- Immobilisations incorporelles en cours.

INDICES DE PERTE DE VALEUR

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

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

UNITES GENERATRICES DE TRESORERIE

Les tests de dépréciation sont réalisés individuellement pour chaque actif sauf lorsqu'un actif ne génère pas d'entrées de trésorerie indépendantes de celles d'autres actifs. Dans ce cas, il est regroupé dans une Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) et c'est cette dernière qui est testée.

Dans le secteur de l'hôtellerie, l'ensemble des immobilisations corporelles se rattachant à un hôtel est regroupé pour constituer une UGT. Les tests de dépréciation sont par conséquent réalisés hôtel par hôtel.

Dans le cadre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition (ces derniers étant testés par pays ou par zone), les UGT regroupées par pays ou par zone comprennent en plus de l'écart d'acquisition, l'ensemble des immobilisations corporelles et incorporelles rattachées à cet écart d'acquisition.

Les autres actifs, et notamment les immobilisations incorporelles, sont testés individuellement.

METHODES DE DETERMINATION DE LA VALEUR RECOUVRABLE

Les tests de dépréciation consistent à comparer la valeur nette comptable de l'actif ou de l'UGT avec sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

Dans le cadre des tests de dépréciation des immobilisations corporelles et écarts d'acquisition, la valeur recouvrable de l'ensemble des actifs ou des UGT est approchée via deux méthodes, multiple de l'excédent brut d'exploitation (approche de la juste valeur) et flux futurs de trésorerie actualisés (approche de la valeur d'utilité).

Dans le cadre des tests de dépréciation des immobilisations incorporelles hors écarts d'acquisition, la valeur recouvrable d'une immobilisation incorporelle est déterminée selon la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés. L'utilisation de cette méthode s'explique par l'inexistence de transactions comparables.

Description des méthodes :

1. 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 diminuée des coûts de vente et permet d'approcher au mieux la valeur de réalisation d'un actif en cas de mise en vente.

Dans le cadre des tests effectués par établissement hôtelier, cette méthode consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années de chaque établissement puis à lui appliquer un multiple en fonction du type d'établissement et de sa situation géographique. Les multiples retenus, correspondant à des moyennes de transactions ayant eu lieu sur le marché, se détaillent de la manière suivante :

Segment	Multiple
Hôtellerie haut et milieu de gamme	$7,5 < x < 10,5$
Hôtellerie économique	$6,5 < x < 8$

Dans le cadre des tests effectués par pays ou par zone, cette méthode consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années réalisé dans le pays ou la zone puis à lui appliquer un multiple en fonction de leur situation géographique ainsi qu'un coefficient pays/zone.

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

2. Valeur fondée sur un test de flux futurs de trésorerie actualisés (notamment écart d'acquisition)

Les projections sont réalisées sur une durée maximale de 5 ans. Le taux retenu pour l'actualisation des flux futurs est le CMPC (coût moyen pondéré du capital) de clôture. Un calcul spécifique prenant en compte les caractéristiques propres à chaque pays ou chaque zone a été réalisé. Le taux de croissance à l'infini est, quant à lui, adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays ou des zones.

EVALUATION DES PROVISIONS POUR DEPRECIATION

A l'issue de ce test, si cette évaluation met en évidence une provision pour dépréciation à comptabiliser, la provision comptabilisée est égale au minimum des deux provisions calculées respectivement en référence à la juste valeur et à la valeur d'utilité de l'actif ou de l'UGT testé. La dépréciation est constatée dans le poste « Dépréciation d'actifs » (cf. Note 1.S.6).

REPRISES DES PROVISIONS POUR DEPRECIATION

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'Actifs », les provisions pour dépréciation des écarts d'acquisition sont irréversibles. Les dépréciations se rattachant aux immobilisations incorporelles à durée de vie définie telles que les licences et les logiciels sont aussi considérées comme irréversibles. Les dépréciations se rattachant aux immobilisations corporelles et aux immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie telles que les marques sont, quant à elles, réversibles dès lors qu'il y a un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de l'actif ou de l'UGT.

E.7. Actifs ou groupe d'actifs destinés à être cédés

Un actif est classé en « Actifs destinés à être cédés » seulement si la vente est hautement probable dans un horizon raisonnable, si l'actif est disponible en vue d'une vente immédiate dans son état actuel et si un plan de vente a été initié par le management avec un degré d'avancement suffisant.

Conformément à la norme IFRS 5, « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les actifs ou groupes d'actifs destinés à être cédés font l'objet d'une présentation sur une ligne à part dans l'état de la situation financière et sont évalués et comptabilisés au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur valeur de marché diminuée des coûts nécessaires à la réalisation de la vente.

Cette ligne regroupe par conséquent :

- Les actifs non courants destinés à être cédés ;
- Les groupes d'actifs destinés à être cédés ;
- L'ensemble des actifs courants et non courants rattachables à un secteur d'activité ou à un secteur géographique lui-même destiné à être cédé (c'est-à-dire à une activité non conservée).

F. Stocks

Conformément à la norme IAS 2 « Stocks », les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. Les stocks sont valorisés au prix moyen pondéré.

G. Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance correspondent à des charges payées au cours d'un exercice afférentes aux exercices suivants. Elles comprennent également l'effet de linéarisation des loyers. Ce poste figure dans les « Autres tiers ».

H. Charges de personnel

Les charges de personnel comprennent l'ensemble des montants versés ou provisionnés par l'entreprise vis-à-vis de ses salariés, y compris la participation et l'intéressement des salariés, les cotisations retraites, les cotisations sociales et les charges liées aux paiements sur la base d'actions.

La 3^{ème} Loi de Finances Rectificative pour 2012 a instauré un Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) qui a pour objet d'améliorer la compétitivité des entreprises en diminuant le coût du travail de certains salariés. En substance, le CICE correspond à une aide de l'Etat, en contrepartie de laquelle l'entité engagera des dépenses lui permettant d'accroître sa compétitivité. Cette aide est par conséquent qualifiable de subvention selon les dispositions de la norme IAS 20 « Comptabilisation des subventions publiques et informations à fournir sur l'aide publique ». Dans ce cadre, Accor a choisi de la comptabiliser en déduction des charges auxquelles elle est liée, i.e. en déduction des charges de personnel. Le montant du CICE comptabilisé dans les comptes au 31 décembre 2013 en fonction des salaires déjà comptabilisés, s'élève à 10,5 millions d'euros.

I. Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers qui résulte d'un fait générateur passé et dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire, contractuel ou implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables. Lorsque l'effet de la valeur temps est important, les provisions sont actualisées par un taux reflétant le passage du temps, basé généralement sur le rendement des obligations privées à long terme de première catégorie (ou à défaut les obligations d'Etat).

Les provisions pour restructurations sont comptabilisées lorsque le Groupe a un plan formalisé et détaillé pour la restructuration et que ce plan a été notifié aux parties concernées en date d'arrêté des comptes.

J. Engagements de retraites et assimilés

Le Groupe offre à ses employés différents régimes de retraite complémentaire, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme, en fonction des réglementations et usages en vigueur dans les pays d'exercice de l'activité. Les avantages procurés par ces régimes sont de deux types : à cotisations définies et à prestations définies.

Pour les régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'autre obligation que le paiement de primes dues à des organismes extérieurs ; la charge qui correspond à ces primes dues est prise en compte dans le résultat de l'exercice.

Pour les régimes à prestations définies qui se caractérisent par un engagement ou une garantie du Groupe sur le montant ou le niveau des prestations définies par la convention (y compris pour les plans multi-employeurs pour lesquels le gestionnaire externe est en mesure de fournir l'information), les obligations du Groupe sont évaluées conformément à la norme IAS 19 « Avantages du Personnel ».

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

Afin de déterminer le passif au titre des engagements de retraite et assimilés, il est également tenu compte des actifs des régimes détenus en couverture qui sont évalués à leur valeur de marché. Le passif au titre des engagements de retraite comptabilisé dans l'état de la situation financière correspond à la valeur actualisée des obligations, après déduction de la juste valeur des actifs détenus en couverture. Un excédent d'actifs n'est comptabilisé dans l'état de la situation financière que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe, par exemple sous la forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures au régime.

Le coût des services rendus dans l'année, le coût des services passés, les charges et taxes administratives de l'exercice et le coût des cotisations et prestations versés sont quant à eux inclus dans les charges d'exploitation de l'exercice alors que les charges et les produits d'intérêts sur le passif et sur l'actif sont présentés en résultat financier.

S'agissant des avantages postérieurs à l'emploi, les modifications d'hypothèses actuarielles et effets d'expérience donnent lieu à des écarts actuariels qui sont intégralement constatés en capitaux propres de l'exercice lors de leur survenance. En revanche, les écarts actuariels se rapportant aux avantages à long terme du personnel en cours d'emploi (par exemple, les médailles du travail, les primes de fidélité...) sont comptabilisés au compte de résultat en résultat financier lors de leur survenance.

Le passif net déterminé est constaté dans l'état de la situation financière dans la rubrique « Provisions à caractère non courant ».

K. Conversion des opérations libellées en devises

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères ». En application de cette norme, dans chaque société du Groupe, les transactions réalisées dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle sont converties au cours de change en vigueur à la date de chacune des transactions.

Les créances et les dettes correspondantes sont converties en euros sur la base du cours de change en vigueur à la date d'arrêté de l'état de la situation financière (cours de clôture). Les passifs évalués à la juste valeur qui sont libellés en monnaie étrangère sont

convertis au cours de change en vigueur à la date de détermination de la juste valeur. Les gains ou pertes de change latents qui en résultent sont comptabilisés en résultat financier à l'exception des écarts de change résultant des passifs évalués à la juste valeur qui sont comptabilisés en capitaux propres.

L. Impôts sur le résultat

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge (le produit) d'impôt exigible et la charge (le produit) d'impôt différé.

L'impôt exigible de la période et des périodes précédentes au titre des bénéfices imposables est comptabilisé en tant que passif dans la mesure où il n'est pas payé.

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable en utilisant les derniers taux d'imposition adoptés ou quasi-adoptés. Les effets dus aux changements des taux d'impôts s'inscrivent en compte de résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est annoncé.

Des impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles sauf si l'impôt différé est généré par un écart d'acquisition non déductible fiscalement ou par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif qui n'est pas un regroupement d'entreprises et n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable à la date de transaction.

Un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables liées à des participations dans les filiales, entreprises sous influence notable ou entreprises conjointes sauf si :

- La date à laquelle s'inversera la différence temporelle peut être contrôlée ; et
- S'il est probable qu'elle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Il n'est constaté d'impôt différé actif sur les déficits reportables et amortissements réputés différés que dans la mesure où leur récupération sur une durée raisonnable apparaît probable sur la base des dernières prévisions mises à jour.

La charge d'impôt est constatée au compte de résultat sauf si elle concerne des éléments qui ont été comptabilisés directement en capitaux propres. Dans ce cas, elle est aussi comptabilisée en capitaux propres.

Depuis le 1^{er} janvier 2010, les actifs d'impôts différés des sociétés acquises, non reconnus au moment du regroupement ni pendant la période d'ajustement sont comptabilisés en résultat sans ajustement de l'écart d'acquisition s'ils sont liés à un événement post-acquisition.

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés ne sont pas actualisés.

La Loi de Finances 2010, en France, a réformé la taxe professionnelle pour la remplacer par la Contribution Economique Territoriale (C.E.T). La C.E.T se compose de deux éléments que sont la Contribution foncière des entreprises (C.F.E) et la Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (C.V.A.E). Dans ses comptes 2012 et 2013, Accor a décidé de classer la charge de C.V.A.E en impôt.

La 2^{ème} loi de finances rectificative pour 2012 a créé une contribution de 3% assise sur le montant des revenus distribués par les sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés en France. Cette contribution s'analysant comme une charge d'impôt naissant à la date de l'assemblée générale ayant voté la distribution de bénéfices, le Groupe a été amené à comptabiliser dans ses comptes 2013, 5,2 millions d'euros de charges d'impôt supplémentaire au titre des dividendes versés en 2013 au titre de l'exercice 2012.

M. Opérations en actions

M.1. Paiement fondé sur des actions

Plans d'Options de Souscription

Accor pratique une politique régulière d'attribution d'options de souscription d'actions à destination des dirigeants, des cadres supérieurs et de l'encadrement intermédiaire. L'ensemble des plans en vigueur au 31 décembre 2013 entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ». Parmi ces plans :

- Neuf plans sont des options de souscription réservées au personnel sans condition particulière d'acquisition excepté une présence effective au terme de la période d'acquisition des droits ;
- Un plan est assorti de conditions de performance non liées au marché et d'une condition de présence effective au terme de la période d'acquisition des droits ;
- Quatre plans sont assortis de conditions de performance liées au marché et d'une condition de présence effective au terme de la période d'acquisition des droits.

Les services reçus qui sont rémunérés par ces plans sont comptabilisés en charges, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, sur la période d'acquisition des droits. La charge comptabilisée au titre de chaque période correspond à la juste valeur des instruments de capitaux propres octroyés évaluée selon la formule de « Black & Scholes » à la date d'attribution. La date d'attribution est la date à laquelle les termes et les conditions du plan sont connus par les salariés du Groupe correspondant aux dates des conseils d'administration ayant décidé de ces plans.

Conformément aux principes comptables de la norme IFRS 2, les conditions de performance non liées au marché n'ont aucun impact sur l'évaluation de la juste valeur des biens et services reçus mais viennent par contre ajuster la charge finalement comptabilisée en fonction du nombre d'instruments de capitaux propres réellement attribués.

Les conditions de performance liées au marché sont quant à elles intégrées dans la valorisation de l'instrument octroyé. Ces conditions génèrent une baisse de la valeur de l'option. La valorisation de l'option avec conditions de marché ne peut être révisée, quel que soit le niveau de réalisation des conditions qui sera observé à la fin de la période d'acquisition des droits. La juste valeur de l'option est obtenue à partir de la méthode Monte Carlo, consistant à simuler un nombre suffisant de scénarii de diffusions browniennes du cours de l'action Groupe Accor et de l'indice correspondant. L'hypothèse de comportement d'exercice est également intégrée dans le modèle de Monte Carlo.

Lors de l'exercice des options, le compte de trésorerie reçue est débité et un compte de capitaux propres est crédité : le montant reçu est réparti entre augmentation de capital et prime d'émission.

Plans d'actions sous conditions de performance

Les plans d'actions sous conditions de performance sont également comptabilisés conformément à IFRS 2. Les principes d'évaluation et de comptabilisation sont identiques aux plans d'options de souscription à l'exception de l'évaluation de la charge qui correspond au cours de bourse à la date d'attribution moins la valeur actualisée des dividendes non versés multiplié par le nombre d'actions émises.

M.2. Titres Accor auto-détenus

Les actions de la société Accor détenues par la mère et/ou les sociétés du Groupe sont inscrites en diminution des capitaux propres consolidés.

Le résultat de la cession éventuelle des actions d'autocontrôle (ainsi que les effets d'impôts correspondants) est directement imputé dans les capitaux propres consolidés n'affectant pas le résultat net de l'exercice. Ces titres ne font l'objet d'aucune dépréciation.

N. Instruments financiers

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et des passifs financiers sont définies par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » et par ses amendements.

Les actifs et les passifs financiers sont comptabilisés dans l'état de la situation financière du Groupe lorsque le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument.

N.1. Actifs financiers

Les actifs financiers sont classés en trois grandes catégories définies par la norme IAS 39 :

- La catégorie « prêts et créances » qui comprend principalement les dépôts à terme et les prêts à des sociétés non consolidées. Lors de leur comptabilisation initiale, ces prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti correspondant à leur juste valeur. A chaque clôture, ces actifs sont enregistrés au coût amorti. Ils font l'objet d'une comptabilisation d'une dépréciation en date d'arrêté s'il existe une indication objective de dépréciation. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée au résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à augmenter ultérieurement ;
- La catégorie « actifs détenus jusqu'à échéance » comprend principalement les obligations et les titres de créances négociables dont la particularité est d'être détenus jusqu'à l'échéance. Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs détenus jusqu'à échéance sont comptabilisés au coût amorti correspondant à leur juste valeur. A chaque clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti et font l'objet d'une comptabilisation d'une dépréciation en date d'arrêté s'il existe une indication objective de dépréciation. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée au résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à augmenter ultérieurement.

Pour ces deux catégories, la comptabilisation au coût amorti est équivalente à la comptabilisation au prix d'acquisition, la mise en place de ces placements ne faisant pas l'objet de frais ou de coûts significatifs ;

- La catégorie « actifs financiers disponibles à la vente » qui comprend principalement les titres de participations, les parts de SICAV et de fonds commun de placement et les titres de créances négociables. Ces actifs sont comptabilisés dans l'état de la situation financière à leur juste valeur, les variations de juste valeur étant enregistrées en capitaux propres. La juste valeur correspond au prix de marché pour les titres cotés (technique de valorisation de niveau 1 : cf. Note 1.R), aux valeurs liquidatives pour les SICAV et Fonds commun de placement (technique de valorisation de niveau 1 : cf. Note 1.R) et à une estimation de la juste valeur pour les titres non cotés, déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque titre (techniques de valorisation de niveau 3 basées sur des données non observables : cf. Note 1.R). Pour les titres non cotés sur un marché actif et dont la juste valeur ne peut être évaluée de façon fiable, les titres sont alors maintenus dans l'état de la situation financière à leur coût d'entrée c'est-à-dire à leur coût d'acquisition, majoré des coûts de transactions éventuels. Lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation durable de ces titres (notamment en cas de baisse importante ou prolongée de la juste valeur), la perte cumulée comptabilisée en capitaux propres est alors constatée en résultat et est non réversible.

N.2. Instruments dérivés

L'utilisation par Accor d'instruments dérivés tels que des swaps de taux ou de change, des caps, des contrats à terme de devises, a pour objectif exclusif la couverture des risques associés aux fluctuations des taux d'intérêts et des devises étrangères.

Ces instruments dérivés sont enregistrés dans l'état de la situation financière à leur valeur de marché. Les variations de valeur de marché sont comptabilisées en résultat sauf pour les opérations qualifiées de couverture de flux futurs (flux liés à une dette à taux variable) pour lesquelles les variations de valeur sont enregistrées en capitaux propres.

La valeur de marché des instruments dérivés de taux est la valeur présente des flux futurs du produit dérivé actualisés au taux de la courbe zéro coupon.

La valeur de marché des instruments dérivés de change est calculée sur la base du cours à terme de clôture.

N.3. Passifs financiers couverts par des instruments dérivés

Les passifs financiers couverts par des instruments dérivés suivent la comptabilité de couverture qui peut être de deux types :

- Couverture de juste valeur (Fair value hedge) ;
- Couverture de flux futurs (Cash flow hedge).

Dans le cas d'une couverture de juste valeur (Fair value hedge), le passif financier sous-jacent à l'instrument dérivé est revalorisé dans l'état de la situation financière au titre du risque couvert (risque lié à la fluctuation des taux d'intérêts). Ses variations de valeur sont enregistrées en résultat et compensent les variations de valeur de l'instrument financier dérivé affecté au sous-jacent à hauteur de la partie couverte.

Dans le cas d'une couverture de flux futurs (Cash flow hedge), le passif financier couvert est enregistré dans l'état de la situation financière au coût amorti. Les variations de valeur de l'instrument dérivé sont enregistrées en capitaux propres. Au fur et à mesure que les frais ou produits financiers au titre de l'élément couvert affectent le compte de résultat pour une période donnée, les frais ou produits financiers enregistrés en capitaux propres au titre de l'instrument dérivé pour la même période sont recyclés dans le compte de résultat.

N.4. Emprunts bancaires

Les emprunts bancaires sous forme de tirages de lignes de crédit et découverts bancaires portant intérêts sont enregistrés pour les montants reçus, nets des coûts directs d'émission.

N.5. Passifs financiers obligataires convertibles

Les passifs financiers obligataires convertibles sont considérés comme des instruments financiers composés de deux éléments : une composante obligataire enregistrée en dette et une composante action enregistrée en capitaux propres.

La composante obligataire est égale à la valeur présente de la totalité des coupons dus au titre de l'obligation, actualisés au taux d'une obligation simple qui aurait été émise au même moment que l'obligation convertible, déduction faite éventuellement de la valeur du call émetteur calculée au moment de l'émission de l'obligation.

La valeur de la composante action enregistrée en capitaux propres est calculée par différence avec le montant nominal à l'émission.

Les frais sont affectés à chaque composante au prorata de leur quote-part dans le montant nominal émis. La différence entre les frais financiers IFRS et les montants effectivement décaissés est ajoutée à chaque clôture au montant de la composante dette afin qu'à l'échéance, le montant à rembourser en cas de non conversion corresponde bien au prix de remboursement.

N.6. Autres passifs financiers

Les autres passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti. Le coût amorti utilise la méthode du taux effectif global incluant les différents frais d'émission ainsi que les éventuelles primes de remboursement et d'émission.

O. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste trésorerie et équivalents de trésorerie se compose des fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme dans des instruments monétaires. Ces placements, d'échéance inférieure à trois mois, sont disponibles à tout moment pour leur montant nominal et le risque de changement de valeur est négligeable.

P. Passifs relatifs aux Actifs destinés à être cédés

Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », cette ligne inclut l'ensemble des passifs (hors capitaux propres) rattachables à un groupe d'actifs destinés à être cédés ou à une activité non conservée (cf. Note 1.E.7).

Q. Promesses unilatérales d'achat consenties par Accor

La norme IAS 32 « Instruments financiers : informations à fournir et présentation » requiert que la valeur des engagements financiers au titre des promesses unilatérales d'achat consenties par Accor (PUT) à un tiers portant sur des titres de filiales consolidées en Intégration Globale soit comptabilisée en dette. La contrepartie de l'écart entre la dette ainsi comptabilisée et les intérêts minoritaires représentatifs du pourcentage de titres sujet du « PUT », est enregistrée en écart d'acquisition. Lorsque le prix d'exercice est égal à la juste valeur des titres, la dette est évaluée à l'aide des business plans des 5 prochaines années des sociétés sous-jacentes objets de la promesse d'achat en appliquant un multiple d'EBE et fait l'objet d'une actualisation.

Pour les PUT émis jusqu'au 31 décembre 2009, les variations ultérieures de valeur de la dette sont comptabilisées de la façon suivante :

- En écart d'acquisition pour la part de la variation liée à la réactualisation du business plan ;
- En charges financières pour la part de la variation liée à la désactualisation de la dette.

Pour les PUT émis à partir du 1^{er} janvier 2010, suite à la mise en application de la norme IAS 27 Révisée, les variations ultérieures de valeur sont comptabilisées comme des reclassements au sein des capitaux propres sans incidence sur le résultat.

R. Juste valeur

La notion de juste valeur s'entend quant à elle comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation. En accord avec la norme IFRS 13 « Evaluation à la Juste valeur », il existe trois hiérarchies de juste valeur :

- (a) Niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- (b) Niveau 2 : juste valeur évaluée par référence à des données autres que des prix cotés visés au Niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- (c) Niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

S. Présentation du compte de résultat et du tableau de financement

S.1. Chiffre d'affaires

En application de la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires », le chiffre d'affaires correspond au montant des ventes de produits et prestations de services liées aux activités ordinaires des sociétés consolidées par intégration globale et par intégration proportionnelle. Il s'agit notamment :

- Lorsque les hôtels sont détenus en propriété ou bien sont exploités via un contrat de location, de l'ensemble des recettes (hébergement, restauration et autres prestations) reçues des clients, et
- Lorsque les hôtels sont managés ou franchisés, de la rémunération (honoraires de gestion, redevances de franchise, ...) perçue au titre de ces contrats.

Le Groupe applique les critères d'IAS 18 pour déterminer s'il est principal ou agent dans le cadre de ses relations contractuelles de gestion hôtelière. Il qualifie à la définition comptable de principal lorsqu'il est exposé aux principaux risques et avantages associés aux services rendus. Le chiffre d'affaires et les charges supportées sont alors présentés en brut au compte de résultat. Dans le cas contraire, le Groupe qualifie à la définition comptable d'agent, seule la rémunération perçue à ce titre est présentée au compte de résultat.

Conformément à la norme IAS 18, l'ensemble du chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, net des rabais, remises et ristournes, de la TVA, des autres taxes et de la juste valeur des programmes de fidélité.

Les ventes de produits sont comptabilisées lors de la livraison et du transfert du titre de propriété.

Le produit des ventes de cartes de fidélité est, quant à lui, étalé sur la durée de validité des cartes de façon à refléter le calendrier, la nature et la valeur des avantages fournis.

Lorsque des ventes de produits ou de services sont effectuées dans le cadre d'un programme de fidélité, le chiffre d'affaires facturé au client est ventilé entre le bien ou le service vendu et le crédit attribué par l'intermédiaire des points de fidélité accordés. Ce crédit, évalué à la juste valeur du point, fait l'objet d'une comptabilisation différée au moment où le client reprend l'obligation sous-jacente c'est-à-dire au moment où il bénéficie des avantages issus de la conversion de ses points.

S.2. Résultat brut d'exploitation

Le résultat brut d'exploitation comprend les revenus et charges d'exploitation. Celui-ci constitue donc un agrégat de gestion avant coût de détention des actifs (loyers, amortissements et provisions, résultat financier) et quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence.

Le résultat brut d'exploitation sert de base de calcul pour le suivi par la société du taux de transformation et du taux de réactivité.

En cas de variation positive du chiffre d'affaires à périmètre et change constants (à PCC), le taux de transformation se définit ainsi :
Taux de transformation = $(\Delta \text{RBE à PCC} / \Delta \text{CA à PCC})$.

En cas de variation négative du chiffre d'affaires à périmètre et change constants (à PCC), le taux de réactivité se définit ainsi : Taux de réactivité = $1 - (\Delta \text{RBE à PCC} / \Delta \text{CA à PCC})$.

S.3. Loyers, Amortissements et Provisions

Les loyers, amortissements et provisions reflètent les coûts de détention opérationnels des actifs en location et en propriété.

Ces deux éléments amènent le Groupe à présenter deux agrégats dans son compte de résultat :

1. L'excédent brut d'exploitation qui reflète le résultat brut d'exploitation après coûts de détention opérationnels des actifs en location ;
2. Le résultat d'exploitation qui reflète quant à lui le résultat brut d'exploitation après coûts de détention opérationnels des actifs en location et en propriété. Cet agrégat est, par ailleurs, utilisé comme référence pour la définition des rémunérations au niveau du Groupe et plus particulièrement pour celles des dirigeants dans la mesure où il reflète la performance économique de chaque activité.

Ces agrégats sont régulièrement utilisés par le Groupe pour analyser l'impact des coûts de détention opérationnels des actifs sur les comptes du Groupe.

S.4. Résultat avant impôt et éléments non récurrents

Ce solde comprend le résultat des opérations des différents métiers du Groupe ainsi que celui de leur financement. Le résultat financier ainsi que la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence font partie intégrante du résultat opérationnel du Groupe dans la mesure où ils contribuent à la mesure de la performance de l'entreprise.

S.5. Charges de restructuration

Les charges de restructuration comprennent l'ensemble des charges liées aux opérations de restructuration engagées par le Groupe.

S.6. Dépréciation d'actifs

La ligne Dépréciation d'actifs comprend l'ensemble des provisions pour dépréciation comptabilisées suite à l'application de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs » y compris les dépréciations des titres mis en équivalence.

S.7. Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier

Ce poste regroupe les plus ou moins-values de cession d'actifs hôteliers.

S.8. Résultat de la gestion des autres actifs

Le résultat de la gestion des autres actifs est constitué des plus ou moins-values de cession des autres actifs immobilisés hors patrimoine hôtelier, des provisions, et des pertes et gains non opérationnels. Ces éléments ne sont pas directement liés à la gestion courante.

S.9. Résultat opérationnel avant impôt

Le résultat opérationnel avant impôt se définit par différence entre le résultat avant impôt et éléments non récurrents et les éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents non directement liés à la gestion courante des opérations du Groupe.

S.10. Résultat net des activités non conservées

Une activité non conservée est une composante dont Accor s'est séparé ou qui est classée comme destinée à être cédée et :

- Qui représente un secteur d'activité ou une région géographique principale et distincte pour le Groupe Accor ;
- Qui 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
- Qui est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

Le résultat net des activités non conservées comprend :

- Le résultat net d'impôt de l'activité non conservée réalisé jusqu'à la date de cession ou jusqu'à la date de clôture si l'activité non conservée n'a pas encore été cédée à la clôture de l'exercice ;
- Le résultat de cession net d'impôt si l'activité non conservée a été cédée avant la clôture de l'exercice.

S.11. Tableau de flux de trésorerie

Il est présenté selon la même structure que celle utilisée pour la gestion interne du Groupe et isole, d'une part, les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles, d'autre part les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement et enfin les flux de trésorerie provenant des activités de financement.

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles incluent :

- La marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents et après retraitement de la variation des impôts différés et des plus-values de cession d'actifs ;
- Les encaissements ou décaissements liés aux éléments non récurrents ;
- La variation du besoin en fonds de roulement.

Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement incluent :

- Les investissements sur actifs existants (IAE) dont l'objet est le maintien ou le renouvellement d'actifs existants au 1^{er} janvier de chaque exercice et nécessaires à une exploitation normale ;
- Les investissements de développement qui recouvrent les actifs immobilisés et les comptes de besoin en fonds de roulement des filiales nouvellement consolidées par intégration globale ainsi que la constitution de nouveaux actifs ;
- Les investissements de développement réalisés sur des actifs non courants classés en actifs destinés à être cédés du fait de leur cession prochaine ;
- Les produits des cessions d'actifs.

Les flux de trésorerie des activités de financement incluent :

- Les variations des capitaux propres ;
- Les variations des dettes et emprunts ;
- Les dividendes.

T. Calcul du résultat par action

Les règles et méthodes comptables utilisées pour le calcul du résultat net par action et du résultat net dilué par action, sont conformes à la norme IAS 33 « Résultat par action ».

U. Autres informations

La notion d'actifs et de passifs courants s'entend pour des actifs et passifs que l'entité s'attend à pouvoir réaliser ou régler :

- Soit dans le cadre du cycle normal de son exploitation ;
- Soit dans les douze mois suivant la date de clôture.

Les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2013 ont été établis sous la responsabilité du Président-directeur général de Accor et ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 19 février 2014.

Note 2. Faits marquants et changements de périmètre

A. Cessions, opérations immobilières et stratégie

A.1. CESSIONS

A.1.1. Cession du Pôle Hôtellerie Economique Etats-Unis

Le 22 mai 2012, Accor a signé un accord de cession de son pôle Hôtellerie Economique Etats-Unis à une filiale de Blackstone Real Estate Partners VII, pour un prix de référence de 1,9 milliard de dollars avant considération du besoin en fonds de roulement. Constitué de Motel 6, marque iconique en Amérique du Nord, et de Studio 6, enseigne positionnée sur le segment économique de long séjour, le réseau concerné par cette opération représentait 1 106 hôtels (106 844 chambres) aux Etats-Unis et au Canada. La réalisation effective de cette opération est intervenue le 1^{er} octobre 2012, après levée des conditions suspensives qui portaient principalement sur le rachat des hôtels en location.

Jusqu'au 31 décembre 2011, le pôle Hôtellerie Economique Etats-Unis représentait une ligne d'activité principale pour Accor puisqu'il faisait l'objet d'un secteur distinct dans le cadre de la présentation de ses résultats sectoriels (secteur Hôtellerie Economique Etats-Unis). Dans ce cadre, et conformément aux principes de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le Groupe Accor a été amené à considérer le pôle Hôtellerie Economique Etats-Unis comme une « activité non conservée » et à réaliser les reclassements suivants dans ses comptes annuels 2012 :

- Le résultat net d'impôt du pôle Hôtellerie Economique Etats-Unis réalisé jusqu'au 30 septembre 2012 a été reclassé en « Résultat net des activités non conservées » (cf. Note 17) ;
- La moins-value de cession réalisée le 1^{er} octobre 2012 a été reclassée en « Résultat net des activités non conservées » (cf. Note 17) ;
- Les flux de trésorerie relatifs au pôle Hôtellerie Economique Etats-Unis ont été présentés sur des lignes spécifiques d'activités non conservées dans le tableau de flux de trésorerie.

La réalisation effective de cette opération le 1^{er} octobre 2012 a conduit le Groupe à dégager, dans ses comptes consolidés du 31 décembre 2012, une perte totale de (679) millions d'euros incluant (445) millions d'euros de perte de la période liée notamment à des dépréciations d'actifs et à l'exercice d'options d'achat pour des hôtels en location fixe, ainsi que (234) millions d'euros de mise à juste valeur, correspondant à la différence entre :

- 1) Le prix de cession correspondant à un prix de référence de 1 900 millions de dollars (1 481 millions d'euros) défalqué d'autres éléments d'ajustements (principalement du solde du besoin en fonds de roulement) pour (143) millions d'euros ;
- 2) Et la valeur des capitaux propres du pôle Hôtellerie Economique Etats-Unis dans les comptes consolidés du Groupe au 1^{er} octobre 2012 (1 556 millions d'euros), augmentée des coûts liés à la réalisation de l'opération (16 millions d'euros).

Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net de 249 millions d'euros au 31 décembre 2012. Après sortie des engagements de loyers, actualisés à 7 %, pour 547 millions d'euros, l'impact sur la dette nette retraitée s'établissait quant à lui à 796 millions d'euros.

A.1.2. Cession des Services à bord des trains

En 2010, Accor a cédé à Newrest les activités de restauration à bord des trains en France, en Autriche, au Portugal ainsi qu'une partie des activités italiennes de la Compagnie des Wagons-Lits à travers une joint-venture détenue à 60 % par Newrest et à 40 % par Accor, dans laquelle Accor n'exerce plus aucune influence notable.

Au cours du premier semestre 2012, les 40 % de participation encore détenus dans la joint-venture et les 17 % de participation encore directement détenus dans la filiale autrichienne ont été cédés à Newrest pour un euro respectivement. Les titres ayant été préalablement entièrement provisionnés, aucune plus ou moins-value n'a été constatée dans les comptes (cf. Note 17).

L'activité italienne de Service à bord des trains de jour est quant à elle maintenue en activité destinée à être cédée (cf. Note 32) compte tenu de la fin du contrat avec l'entreprise concédante intervenue en octobre 2013 et de la liquidation en cours de la société.

A.1.3. Cession de la participation d'Accor dans TAHL

En novembre 2013, Accor a cédé sa participation de 19,4% dans Tourism Asset Holdings Ltd. (TAHL), premier propriétaire d'hôtels en Australie, à Abu Dhabi Investment Authority (ADIA), pour un montant de AU\$ 66 millions (46 millions d'euros), assorti d'un remboursement de prêts de AU\$ 76 millions (53 millions d'euros).

A fin décembre 2013, l'impact de cette opération s'élève à 2 millions d'euros sur le résultat et à 101 millions d'euros sur la dette nette retraitée.

TAHL détient 31 hôtels (4 097 chambres) en Australie, tous opérés par Accor dans le cadre de contrats de location ou de gestion, sous les enseignes ibis, ibis *budget*, ibis Styles, Mercure, Novotel et Pullman. Tous les contrats sont maintenus dans leur forme initiale.

A.2. OPERATIONS IMMOBILIERES

Les principales opérations immobilières réalisées par le Groupe en 2012 et 2013 sont les suivantes :

2012 et 2013	Nombre d'unités	Prix de cession	Impact Dette	Impact Dette Retraitée
Opérations de "Sale & Variable Lease Back"	18	33	24	60
Opérations de "Sale & Management Back"	22	340	290	376
Opérations de "Sale & Franchise Back" et cessions simples	112	399	368	578
TOTAL	152	772	682	1 014

A.2.1 Opérations de « Sale & Variable Lease Back »

Les opérations de « Sale & Variable Lease Back » consistent pour Accor à céder les murs d'hôtels en conservant un contrat de location variable basé sur un pourcentage du chiffre d'affaires sans minimum garanti. Accor procède aussi à des renégociations de contrats de location à loyers fixes pour les transformer en contrats de location à loyers variables.

Dans le cadre de ces transactions, Accor et le(s) partenaire(s) peuvent prendre des engagements de travaux sur les actifs cédés. Les engagements pris et les montants réalisés à la date de clôture sont détaillés en Note 40. De plus, le Groupe s'engage généralement à entretenir les hôtels sur la base d'un montant minimum chiffré en pourcentage du chiffre d'affaires.

La principale transaction de « Sale & Variable Lease Back » réalisée au cours de la période a été conclue en 2012 avec le fonds d'investissement hôtelier d'Internos Real Investors et porte sur deux hôtels en Allemagne et aux Pays-Bas : le MGallery Mondial Am Dom à Cologne et le MGallery Convent Hotel à Amsterdam. Le prix atteint respectivement 21 millions d'euros (dont 19 millions d'euros de rachat de bail fixe payé par l'acquéreur) et 24 millions d'euros. La transaction inclut un programme de travaux de 12 millions d'euros dont 7 millions d'euros financés par l'acquéreur. Les deux hôtels continuent d'être opérés par Accor dans le cadre d'un bail commercial d'une durée de 15 ans, renouvelable à l'initiative de Accor, avec un loyer variable correspondant en moyenne à 21,5 % du chiffre d'affaires annuel. Les frais d'assurance, taxe foncière et coûts d'entretien structurels immobiliers sont dorénavant à la charge du nouveau propriétaire. Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraité de 28 millions d'euros en cumulé à fin décembre 2012.

L'impact dette nette retraitée des autres cessions individuelles s'élèvent à 32 millions d'euros.

A.2.2 Opérations de « Sale & Management Back »

Les opérations de « Sale & Management Back » consistent à céder des hôtels en conservant le contrat de gestion, le cas échéant avec une participation minoritaire.

Les principales transactions de « Sale & Management Back » réalisées en 2012 et 2013 sont les suivantes :

- En 2012, Accor a cédé, dans le cadre d'une transaction de « Sale & Management Back », le Novotel New York Times Square pour une valeur totale de 160 millions d'euros (soit 335 000 euros par chambre) y compris travaux. Le prix de cession atteint 71 millions d'euros, le repreneur s'étant engagé à réaliser une rénovation complète de l'établissement entre 2012 et 2013, pour un montant estimé à 89 millions d'euros sur la base d'un cahier des charges défini par Accor. L'hôtel est resté ouvert pendant la durée des travaux. Parallèlement, un complément de prix d'un montant maximum de 12 millions d'euros pourra être perçu en fonction des résultats de l'hôtel après la rénovation. L'hôtel de 480 chambres continue d'être géré par Accor dans le cadre d'un contrat de management à long terme. L'acheteur est une joint-venture composée de deux acteurs clés de la gestion d'actifs immobiliers hôteliers aux Etats-Unis : Chartres (Chartres Lodging Group, LLC) et Apollo (Apollo Global Management, LLC). Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraité de 58 millions d'euros au 31 décembre 2012. Accor s'est de plus, engagé à financer une partie des travaux de rénovation à la charge du propriétaire à travers un prêt total de 15 millions d'euros, entièrement décaissé au 31 décembre 2013 et remboursable à horizon février 2017.
- En 2012, Accor a cédé à A-HTRUST, un fonds immobilier hôtelier coté en Asie-Pacifique dans lequel Accor a pris une participation de 5,73 % (cf. Note 2.B.3), le Novotel/ibis de Pékin Sanyuan au travers de contrats de « Sale & Management Back », pour un montant de 54 millions d'euros. Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraité de 47 millions d'euros en cumulé à fin décembre 2012.
- En 2012, Accor a refinancé en contrat de management le Pullman Paris Tour Eiffel. Le Groupe, qui avait repris l'hôtel début 2009 dans le cadre d'un contrat de location fixe, continue d'assurer la gestion de l'établissement via un contrat de management à long terme. Dans ce cadre, Accor a étendu le remboursement d'une créance ne portant pas intérêt de 20 millions d'euros après actualisation de (11) millions d'euros et remboursable au plus tard en 2032 sauf renouvellement du contrat. L'hôtel bénéficie d'un programme de rénovation représentant 47 millions d'euros d'investissement qui a été confié à Accor, en qualité de maître de l'ouvrage, dans le cadre d'un contrat de promotion immobilière (cf. Note 40). Ces travaux à la charge de l'acquéreur sont notamment financés via un prêt accordé par Accor de 15 millions d'euros dont 10 millions d'euros restant à verser. Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraité de 59 millions d'euros en cumulé à fin décembre 2012.
- En 2012, Accor a aussi cédé, dans le cadre d'une transaction de « Sale & Management Back », le Sofitel Paris La Défense pour 22 millions d'euros, soit 144 000 euros par chambre. L'acquisition est réalisée conjointement par Amundi Immobilier, acteur majeur de la gestion d'actifs immobiliers pour compte de tiers, et Algonquin, investisseur et gestionnaire hôtelier, déjà propriétaire de sept hôtels sous gestion ou franchise Accor en France et au Royaume-Uni. Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraité de 16 millions d'euros en cumulé à fin décembre 2012.
- En 2013, Accor a cédé à Mount Kellett Capital Management LP, dans le cadre d'une transaction de « Sale & Management back », le Sofitel Paris Le Faubourg pour une valeur d'entreprise de 113 millions d'euros (soit 769 000 euros par chambre) incluant 13 millions d'euros de rénovation. Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraité de 89 millions d'euros en cumulé à fin décembre 2013.

A.2.3. Opérations de « Sale & Franchise Back » et cessions simples

Les opérations de « Sale & Franchise Back » et de cessions simples consistent à céder des hôtels sous forme de cessions simples d'actifs, de résiliation anticipée ou non renouvellement de contrats de location, ou de cessions de murs et/ou fonds de commerce suivies de reprises en contrats de franchise (« Sale & Franchise back »).

Les principales transactions de « Sale & Franchise Back » et de cessions simples réalisées en 2012 et 2013 sont les suivantes :

- En 2012, Accor a cédé le Pullman Paris Rive Gauche (617 chambres) pour 77 millions d'euros au Groupe Bouygues Immobilier. L'hôtel présentait des performances opérationnelles et des standards techniques inférieurs aux normes du Groupe ; il a cessé son activité en mars 2012. Un mécanisme de complément de prix a par ailleurs été mis en place, son montant (d'un maximum de 10 millions d'euros) dépendra des conditions relatives au projet de reconstruction. Cette opération a permis d'améliorer la dette nette du Groupe pour 72 millions d'euros ;

- En 2012, Accor a cédé sa participation de 52,6 % dans « Hotel Formula 1 » pour 28 millions d’euros (y compris un remboursement de prêt de 3 millions d’euros), à Southern Sun Hotels, son partenaire historique en Afrique du Sud (filiale du Groupe Tsogo Sun). La société Hotel Formula 1, constituée en 1991 via une joint-venture entre Accor et Southern Sun, est propriétaire de 20 hôtels (soit 1 474 chambres) et manage trois hôtels appartenant à Southern Sun en Afrique du Sud. Ces hôtels sont désormais exploités en franchise, sous la marque Formula 1. Cette opération a permis d’améliorer la dette nette du Groupe de 28 millions d’euros ;
- En 2012, Le Groupe a résilié 6 contrats de location en Allemagne et aux Pays-Bas dégageant une moins-value de (47) millions d’euros mais permettant au Groupe de réduire son endettement net retraité de 35 millions d’euros.

Le montant des opérations de « Sale & Franchise Back » et cessions simples inclut également d’autres transactions individuellement non significatives ainsi que le remboursement de prêts long terme.

A.3. STRATEGIE

Le 27 novembre dernier, sous l’impulsion de son nouveau Président-directeur général Sébastien Bazin, Accor a annoncé la redéfinition du modèle économique du Groupe autour de deux pôles stratégiques :

- HotelServices : opérateur hôtelier et franchiseur, avec un modèle économique centré sur la génération de redevances et sur l’optimisation du compte de résultat ;
- HotelInvest : propriétaire et investisseur hôtelier, avec un modèle économique visant l’amélioration du rendement des actifs et l’optimisation du bilan.

Cette nouvelle stratégie repose sur 4 axes :

- Une vision claire et durable pour le Groupe ;
- Une organisation agile et simplifiée ;
- Un Comité Exécutif renouvelé pour un leadership renforcé ;
- Une hiérarchie des priorités pour une meilleure efficacité ;

Et s’accompagne de 5 priorités :

- Une nouvelle stratégie immobilière, tournée vers la création de valeur, se traduisant notamment par l’arrêt du développement en location, et la fin des cessions d’hôtels en propriété, à l’exception des actifs structurellement sous-performant ;
- Une nouvelle organisation construite par zone géographique, cohérente sur tous les marchés, à des coûts de gestion réduits ;
- Une expertise dans la Distribution et le Digital ;
- Un renforcement des parts de marché dans les zones stratégiques ;
- Une nouvelle dynamique pour les employés.

Avec cette nouvelle stratégie, Accor disposera à partir de 2014 :

- D’indicateurs de performance spécifiques et dédiés à chacun des deux pôles pour suivre et mesurer l’exécution de la stratégie ;
- D’une structure bâtie pour maximiser la performance opérationnelle et créer de la valeur pour les actionnaires et toutes les parties prenantes.

Cette nouvelle stratégie, actuellement en cours de déploiement, viendra modifier la présentation de l’information sectorielle des comptes consolidés du Groupe qui sera présentée dans les comptes semestriels au 30 juin 2014. De plus, des indicateurs financiers adaptés aux caractéristiques économiques de chacun des deux pôles sont en cours d’élaboration.

B. Développement Organique et par Acquisition

Dans le cadre de sa stratégie, le Groupe poursuit son programme de développement.

B.1. PARC ET PROJETS HOTELIERS

En prenant en compte les opérations de croissance externe et organique, le Groupe a procédé, au cours de l'exercice 2013, à l'ouverture ou à l'acquisition de 170 hôtels, pour un total de 22 637 chambres. Par ailleurs, 110 hôtels ont été fermés sur la période, soit 11 754 chambres.

Parc hôtelier par marque et par type d'exploitation au 31 décembre 2013

En nombre d'hôtels	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
Sofitel	13	4	7	86	3	113 (*)
Pullman	6	8	6	50	11	81
MGallery	4	7	4	22	31	68
Novotel	42	43	119	134	64	402
Suite Novotel	-	6	11	5	8	30
Mercure	34	63	84	200	377	758
Adagio	2	7	4	24	2	39
ibis	109	111	249	129	401	999
ibis Styles	4	13	5	25	186	233
ibis budget	32	78	115	25	256	506
Adagio Access	-	3	-	48	-	51
Formule 1	5	1	-	4	-	10
HotelF1	21	-	158	-	59	238
Autres	6	1	2	35	4	48
Total	278	345	764	787	1 402	3 576
Total en %	7,8%	9,6%	21,4%	22,0%	39,2%	100,0%

(*) 120 hôtels commercialisés dans le système de réservation TARS.

En nombre de chambres	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
Sofitel	2 014	1 199	1 165	22 642	1 196	28 216
Pullman	1 215	2 073	2 076	14 818	3 082	23 264
MGallery	293	818	573	2 507	2 726	6 917
Novotel	7 943	8 529	20 114	31 512	8 285	76 383
Suite Novotel	-	971	1 396	662	707	3 736
Mercure	4 701	10 330	12 733	32 755	35 052	95 571
Adagio	207	817	473	3 015	191	4 703
ibis	15 856	14 857	35 480	23 278	34 551	124 022
ibis Styles	426	1 139	911	4 291	14 389	21 156
ibis budget	3 550	8 404	12 707	3 135	18 751	46 547
Adagio Access	-	263	-	4 882	-	5 145
Formule 1	364	79	-	504	-	947
HotelF1	1 514	-	12 573	-	3 819	17 906
Autres	1 422	51	289	5 096	348	7 206
Total	39 505	49 530	100 490	149 097	123 097	461 719
Total en %	8,6%	10,7%	21,8%	32,3%	26,7%	100,0%

Parc hôtelier par zone géographique et par type d'exploitation au 31 décembre 2013

En nombre d'hôtels	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
France	64	41	415	110	910	1 540
Europe hors France	139	252	271	102	299	1 063
Asie Pacifique	25	46	7	359	130	567
Amérique Latine & Caraïbes	29	5	58	103	47	242
Autres pays	21	1	13	113	16	164
Total	278	345	764	787	1 402	3 576
Total en %	7,8%	9,6%	21,4%	22,0%	39,2%	100,0%

En nombre de chambres	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
France	6 495	4 683	47 441	13 525	67 356	139 500
Europe hors France	20 548	37 268	38 120	14 984	31 835	142 755
Asie Pacifique	4 212	6 689	1 557	80 507	16 204	109 169
Amérique Latine & Caraïbes	4 515	684	11 242	16 166	5 536	38 143
Autres pays	3 735	206	2 130	23 915	2 166	32 152
Total	39 505	49 530	100 490	149 097	123 097	461 719
<i>Total en %</i>	<i>8,6%</i>	<i>10,7%</i>	<i>21,8%</i>	<i>32,3%</i>	<i>26,7%</i>	<i>100,0%</i>

Parc hôtelier par zone géographique et marque au 31 décembre 2013

En nombre d'hôtels	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Total
Sofitel	11	19	41	9	33	113 (*)
Pullman	13	15	44	2	7	81
MGallery	17	22	20	4	5	68
Novotel	113	135	102	19	33	402
Suite Novotel	19	8	-	-	3	30
Mercure	228	299	129	75	27	758
Adagio	29	10	-	-	-	39
ibis	382	331	125	111	50	999
ibis Styles	120	65	46	1	1	233
ibis <i>budget</i>	319	147	24	13	3	506
Adagio Access	50	1	-	-	-	51
Formule 1	-	6	4	-	-	10
HotelF1	238	-	-	-	-	238
Autres	1	5	32	8	2	48
Total	1 540	1 063	567	242	164	3 576
<i>Total en %</i>	<i>43,0%</i>	<i>29,7%</i>	<i>15,9%</i>	<i>6,8%</i>	<i>4,6%</i>	<i>100,0%</i>

(*) 120 hôtels commercialisés dans le système de réservation TARS.

En nombre de chambres	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Total
Sofitel	1 512	4 593	12 091	1 665	8 355	28 216
Pullman	3 722	3 889	12 715	538	2 400	23 264
MGallery	1 191	2 724	2 097	357	548	6 917
Novotel	15 437	25 957	24 632	3 239	7 118	76 383
Suite Novotel	2 199	1 130	-	-	407	3 736
Mercure	22 096	37 460	21 334	10 338	4 343	95 571
Adagio	3 575	1 128	-	-	-	4 703
ibis	33 627	42 816	23 013	16 350	8 216	124 022
ibis Styles	8 534	5 982	6 421	80	139	21 156
ibis <i>budget</i>	24 615	15 623	2 433	3 513	363	46 547
Adagio Access	5 035	110	-	-	-	5 145
Formule 1	-	443	504	-	-	947
HotelF1	17 906	-	-	-	-	17 906
Autres	51	900	3 929	2 063	263	7 206
Total	139 500	142 755	109 169	38 143	32 152	461 719
<i>Total en %</i>	<i>30,2%</i>	<i>30,9%</i>	<i>23,6%</i>	<i>8,3%</i>	<i>7,0%</i>	<i>100,0%</i>

Projets hôteliers en cours au 31 décembre 2013

La perspective d'évolution du parc pour les quatre années à venir, en nombre de chambres, est la suivante, en fonction des projets engagés à ce jour :

En nombre de chambres	Propriété	Location fixe	Location Variable	Management	Franchise	Total
Total	3 868	2 483	13 526	93 297	23 187	136 361

B.2. PRISE DE PARTICIPATION COMPLEMENTAIRE DANS LA SOCIETE ORBIS EN 2012

En 2012, Accor a acquis 1,13% de capital supplémentaire dans la société Orbis représentant 521 480 titres au prix de 45 PLN par action, soit 23 millions de PLN (environ 5,6 millions d'euros). Conformément à la norme IFRS 3 Révisée, ces opérations ont été traitées comme des échanges d'actions entre partenaires (cf. Note 1.B.3) sans impact sur le compte de résultat consolidé du Groupe.

A l'issue de cette opération, Accor détient 52,69% de la société Orbis.

B.3. ACQUISITION DE MIRVAC EN 2012

En mai 2012, Accor a finalisé l'acquisition de Mirvac, société de management hôtelier en Australie. Le décaissement lié à cette acquisition s'élève à 199 millions d'euros dont 6 millions d'euros décaissés en 2011 et 193 millions d'euros décaissés en 2012. Le détail des 199 millions est le suivant :

- Mirvac Hotels & Resorts, société de gestion exploitant 43 hôtels (dont deux hôtels en propriété acquis le 1^{er} aout 2012), soit 5 406 chambres, pour 152 millions d'euros : 128 millions d'euros pour l'acquisition des titres de Mirvac Hotels & Resorts et 24 millions d'euros pour l'acquisition des deux entités juridiques qui détiennent 2 hôtels en propriété ;
- Une participation de 21,9 % dans Mirvac Wholesale Hotel Fund (MWHF), un véhicule d'investissement propriétaire de sept des hôtels, pour 47 millions d'euros.

Dans la continuité de la stratégie du Groupe, cette participation a ensuite été cédée fin juillet 2012 à A-HTRUST, un des plus importants fonds immobiliers hôteliers cotés en Asie-Pacifique. Accor a repris une participation de 6,99 % dans cette nouvelle entité. Selon les termes de l'accord passé avec Ascendas, qui détient près de 35 % d'A-HTRUST, Accor se verra proposer en priorité la gestion des prochains hôtels acquis par le fonds pour ceux qui ne faisaient pas l'objet d'un contrat de management préalable. Accor a ensuite cédé 1,26% de sa participation, et conserve donc une participation à hauteur de 5,73%. Ces opérations ont permis au Groupe de réduire son endettement net de 29 millions d'euros. Accor ne détenant pas d'influence notable sur A-HTRUST, cette participation dans A-HTRUST a été comptabilisée en titres de participation dans les comptes consolidés du Groupe (cf. Note 23).

Au 31 décembre 2012, la juste valeur des éléments acquis dans le cadre de la transaction Mirvac Hotels & Resorts s'élève à 42 millions d'euros (hors acquisition des deux hôtels en propriété acquis à leur valeur nette comptable), générant un écart d'acquisition provisoire dans les comptes d'Accor d'un montant de 67 millions d'euros (après déduction du remboursement de la dette et d'un dépôt pour un montant total de 20 millions d'euros). Ce montant a été affecté de la façon suivante :

- Valorisation des contrats de gestion nets d'impôts différés pour 28 millions d'euros (cf. Note 19) ;
- Valorisation des marques pour 19 millions d'euros dont 13 millions d'euros ont fait l'objet d'une perte de valeur au 31 décembre 2012 (cf. Note 13.2) ;
- Ecart d'acquisition résiduel au 31 décembre 2012 pour 20 millions d'euros (cf. Note 18). Ce montant a été augmenté de 1,5 million d'euros au cours du premier semestre 2013 suite au gain du contrat de management Sea Temple.

La juste valeur des principaux éléments acquis se détaille ainsi de la façon suivante au 31 décembre 2012 :

En millions d'euros	Juste valeur
Immobilisations corporelles	51
Autres créances	18
Actifs d'impôts différés	2
Trésorerie	1
Dettes financières	(16)
Autres dettes	(14)

Le chiffre d'affaires et le résultat net dégagés par Mirvac Hotels & Resorts entre le 23 mai 2012 et le 31 décembre 2012 s'élevaient respectivement à 81 millions d'euros et (15) millions d'euros (dont (13) millions d'euros de perte de valeur comptabilisée sur les marques et (8) millions d'euros de coûts d'intégration).

B.4. ACQUISITION DU RESEAU SUD-AMERICAIN DE GRUPO POSADAS EN 2012

Le 16 juillet 2012, Accor a signé un contrat en vue du rachat du portefeuille sud-américain d'hôtels de Grupo Posadas. L'opération a été finalisée le 10 octobre 2012. Le prix final payé par Accor pour cette acquisition s'élevait initialement à 195 millions d'euros et a été ajusté en 2013 à 185 millions d'euros suite à l'obtention de deux ajustements de prix d'un total de (10) millions d'euros. La transaction incluait 13 hôtels dont trois hôtels en propriété, trois hôtels en location variable et sept hôtels en contrat de management. La transaction incluait également un pipeline sécurisé de 18 hôtels en contrat de management ainsi que l'acquisition de deux marques exploitées jusqu'à présent par Grupo Posadas en Amérique du Sud : Caesar Park et Caesar Business.

La valeur nette comptable des éléments acquis dans le cadre de la transaction s'élevait à 35 millions d'euros (dont 10 millions d'euros de marques dépréciées en totalité au 31 décembre 2012), générant un écart d'acquisition provisoire dans les comptes d'Accor d'un montant de 150 millions d'euros. Ce montant a été affecté de la façon suivante :

- Valorisation des contrats de gestion (signés à la date d'acquisition) pour 30 millions d'euros (cf. Note 19) ;
- Mise à juste valeur d'éléments incorporels pour (7) millions d'euros (cf. Note 19) ;
- Valorisation des hôtels acquis en propriété pour 54 millions d'euros (cf. Note 20) ;
- Ajustement des provisions pour (2) millions d'euros ;
- Passifs d'impôts différés pour (25) millions d'euros correspondant aux affectations ci-dessous ;
- Ecart d'acquisition résiduel pour 100 millions d'euros (cf. Note 18).

La juste valeur des principaux éléments acquis se détaille de la façon suivante :

En millions d'euros	Valeur brute comptable avant allocation de l'écart de première consolidation	Allocation de l'écart de première consolidation	Valeur brute comptable après allocation de l'écart de première consolidation
Immobilisations incorporelles	30	23	53
Immobilisations corporelles	23	54	77
Autres créances	6	-	6
Actifs / Passifs d'impôts différés	5	(25)	(20)
Trésorerie	7	-	7
Dettes financières	(27)	-	(27)
Autres dettes	(9)	(2)	(11)
TOTAL	35	50	85

La juste valeur des immobilisations corporelles provient d'évaluations d'experts (technique de valorisation de niveau 2 selon la norme IFRS 13 : cf. Note 1.R). La juste valeur des immobilisations incorporelles a été évaluée en actualisant les flux de redevances attendues jusqu'à la date de premier renouvellement (technique de valorisation de niveau 3 selon la norme IFRS 13 : cf. Note 1.R), sur la base des évaluations réalisées dans le cadre de l'évaluation du prix d'acquisition.

Le chiffre d'affaires et le résultat net dégagés par les actifs acquis entre le 10 octobre 2012 et le 31 décembre 2012 s'élèvent respectivement à 18 millions d'euros et (16) millions d'euros (dont (10) millions d'euros de perte de valeur comptabilisée sur les marques et (8) millions d'euros de coûts d'intégration).

B.5. PROJET « IBIS MEGABRAND »

En 2012, Accor a mis en œuvre son projet de refonte de l'ensemble de ses marques économiques sous la marque ombrelle ibis. Ce projet revoit en profondeur les codes de l'hôtellerie économique avec le renouvellement de plus de 100 000 lits, un nouveau concept pour ses espaces généraux et le déploiement en vitesse accélérée des nouvelles enseignes ibis, ibis Styles et ibis *budget*.

Ce projet s'est traduit :

- dans les comptes 2012, par la constatation d'une charge de 50 millions d'euros en « Résultat de la gestion des autres actifs » (cf. Note 15) et la comptabilisation de 39 millions d'euros d'investissement sur actifs existants (cf. Note 36).
- dans les comptes 2013, par la constatation d'une charge de 15 millions d'euros en « Résultat de la gestion des autres actifs » (cf. Note 15) et la comptabilisation de 27 millions d'euros d'investissement sur actifs existants (cf. Note 36).

C. Colony Capital / Eurazeo

En mars 2005, Colony Capital a fait son entrée dans le Groupe Accor en investissant 1 milliard d'euros sous forme d'obligations remboursables en actions et d'obligations convertibles qui ont été remboursées et converties en actions courant 2007. Dans ce cadre, Colony s'est vu octroyer deux sièges au Conseil d'Administration de Accor.

En mai 2008, Colony Capital a annoncé la constitution d'un pacte d'actionnaires avec la société d'investissement Eurazeo d'une durée de cinq ans destiné à renforcer leur présence conjointe dans le capital du Groupe. A l'issue de cette période de cinq ans, le pacte peut être résilié avec un préavis de 30 jours. Ce pacte s'est concrétisé par la montée d'Eurazeo dans le capital du Groupe et par l'octroi d'un siège supplémentaire au Conseil d'Administration pour Eurazeo.

Au cours de l'exercice 2009, le Concert a acquis de nouvelles actions Accor et s'est vu octroyé un siège supplémentaire au Conseil d'Administration pour Eurazeo, portant de trois à quatre membres le nombre de représentants de Colony et Eurazeo.

En 2010, dans le cadre de la mise en œuvre de la scission du Groupe, Colony Capital et Eurazeo ont pris l'engagement de soutenir Accor et Edenred en conservant leurs actions. Cet engagement est arrivé à expiration le 1er janvier 2012. Le 5 janvier 2012, le Concert a réduit sa participation à 48 568 160 actions, soit 21,37 % du capital et 27,51 % des droits de vote.

Au 31 décembre 2012, le Concert détenait 48 673 442 actions soit 21,4 % du capital, et 30,08 % des droits de vote suite au déclenchement au cours de l'exercice 2012 de droits de vote doubles et à la réduction de la participation du Fonds Stratégique d'Investissement et de la Caisse des Dépôts et Consignation, annulant ainsi une partie des droits de vote double et diminuant le nombre de droits de vote total. Le Concert a sollicité et obtenu de l'Autorité des marchés financiers le 16 janvier 2013, l'octroi d'une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique portant sur les actions Accor considérant que la situation de dépôt obligatoire d'un projet d'offre publique résultait d'une diminution du nombre de droits de vote de la société Accor à laquelle les demandeurs n'étaient pas à l'origine et tenant compte de l'engagement du Concert de ne pas « augmenter activement » sa participation dans la Société.

Au 31 décembre 2013, le Concert détient toujours 48 673 442 actions soit 21,3 % du capital correspondant à 31,2 % des droits de vote.

D. Emissions obligataires

Depuis 2009, Accor a procédé, avec succès à l'émission de plusieurs emprunts obligataires :

- le 4 février 2009, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 5 ans (maturité 4 février 2014), assorti d'un coupon de 7,50 %. En 2010 et 2011, Accor a procédé à un rachat partiel de 197,75 millions d'euros portant le nominal à 402,25 millions d'euros. Ce solde a été remboursé dans son intégralité le 4 février 2014 (cf. Note 46).
- le 5 mai 2009, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 4 ans, assorti d'un coupon de 6,50 %. En 2010 et 2011, Accor a procédé à un rachat partiel de 206,3 millions d'euros et a remboursé le solde de 393,7 millions d'euros au cours de l'exercice 2013 ;
- le 24 août 2009, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 250 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 8 ans et 3 mois (maturité 6 novembre 2017), assorti d'un coupon de 6,039 % ;
- le 19 juin 2012, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 5 ans (maturité 19 juin 2017), assorti d'un coupon de 2,875 % ;
- le 28 septembre 2012, complément de l'emprunt obligataire du 19 juin 2012 d'un montant de 100 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 5 ans (maturité 19 juin 2017), assorti d'un coupon de 2,875 % ;
- le 21 mars 2013, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 6 ans (maturité 21 mars 2019), assorti d'un coupon de 2,50 % ;
- le 31 janvier 2014, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros (cf. Note 46).

E. Plans de départ volontaire

Au cours du premier semestre 2013, Accor a annoncé la mise en œuvre d'un plan de départ volontaire au sein de ses sièges parisiens. Les modalités du plan ont été présentées en juin aux organisations représentatives du personnel. Ce plan concerne 165 personnes. Les premiers départs se sont effectués à partir de septembre 2013. A ce titre, une charge totale de 47 millions d'euros a été enregistrée dans les comptes 2013.

Le 27 novembre 2013, Accor a annoncé sa nouvelle feuille de route stratégique. La Direction a pris l'engagement fin 2013, vis-à-vis des organisations syndicales, de gérer les conséquences sociales dans le cadre d'un plan de départ volontaire, qui leur a été présenté. Il concernerait 86 postes et les premiers départs interviendront au cours de l'exercice 2014. A ce titre, une provision a été constatée dans les comptes d'un montant de 22 millions d'euros. Ce montant correspond à l'estimation faite par le Groupe de la dépense attendue sur la base des conditions financières précédemment accordées.

Note 3. Analyse du chiffre d'affaires opérationnel par métier et par zone géographique

En millions d'euros	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales (1)	2013	2012
HÔTELLERIE	1 819	2 363	546	427	217	36	5 408	5 497
Haut et milieu de gamme	1 144	1 479	392	223	166	34	3 438	3 536
Économique	675	884	154	204	51	2	1 970	1 961
AUTRES ACTIVITES	43	2	79	-	3	1	128	152
Total 2013	1 862	2 365	625	427	220	37	5 536	
Total 2012	1 901	2 379	725	396	208	40		5 649

(1) Le chiffre d'affaires opérationnel des entités dont les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

Le chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2013 s'établit à 5 536 millions d'euros contre 5 649 millions d'euros au 31 décembre 2012, soit une diminution de 113 millions d'euros (-2,0 %).

Cette diminution se décompose de la façon suivante :

• activité (à périmètre et change constants)	+153	m€	+2,7%
• développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+130	m€	+2,3%
• impact de change	(138)	m€	(2,4)%
• cession d'actifs	(258)	m€	(4,6)%
Evolution du chiffre d'affaires en 2013	(113)	m€	(2,0)%

Evolution du chiffre d'affaires par métier :

	Δ 2013 / 2012	A périmètre et change constants	
	En millions d'euros	En millions d'euros	%
HÔTELLERIE	(89)	+149	+2,7%
Haut et milieu de gamme	(98)	+103	+2,9%
Économique	+9	+46	+2,4%
AUTRES ACTIVITES	(24)	+4	+2,7%
Total Groupe	(113)	+153	+2,7%

Evolution du chiffre d'affaires par zone géographique :

	Δ 2013 / 2012	A périmètre et change constants	
	En millions d'euros	En millions d'euros	%
France	(39)	+37	+1,9%
Europe (hors France)	(14)	+44	+1,8%
Asie Pacifique	(100)	+25	+3,5%
Amérique Latine et Caraïbes	+31	+27	+6,9%
Autres pays	+12	+24	+11,7%
Structures mondiales	(3)	(4)	(10,1)%
Total Groupe	(113)	+153	+2,7%

Au 31 décembre 2013, le chiffre d'affaires provenant des redevances de management et de franchise (y compris redevances distribution et fidélité) inclus dans le chiffre d'affaires hôtelier de 5 408 millions d'euros s'élève à 603 millions d'euros et se décompose de la manière suivante :

En millions d'euros	Redevances de Management	Redevances de Franchise	2013	2012
HÔTELLERIE				
Haut et milieu de gamme	377	99	476	405
Économique	51	76	127	106
Total 2013	428	175	603	
Total 2012	349	162		511

L'augmentation des redevances de management et de franchise est de 14,7 % sur la période, hors changes et acquisitions.

Note 4. Charges d'exploitation

En millions d'euros		2012	2013
Coûts des marchandises vendues	(1)	(388)	(406)
Coûts de personnel	(2)	(2 081)	(1 994)
Energie, entretien et maintenance		(303)	(294)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété		(203)	(195)
Autres charges d'exploitation	(3)	(886)	(888)
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION		(3 861)	(3 777)

(1) Le coût des marchandises vendues comprend principalement l'achat de nourriture et boissons, les coûts de blanchisserie et de téléphone destinés à la vente.

(2) Le ratio Coûts de personnel / Effectifs Temps Plein (ETP) se présente comme suit :

Effectifs temps plein	2012	2013
Effectifs temps plein (*)	52 062	49 119
Ratio Coûts de personnel / ETP (k€)	(40)	(40)

(*) La notion d'effectifs temps plein se définit comme le nombre d'heures totales travaillées sur la période par rapport au nombre d'heures légales totales. Les effectifs des sociétés détenues en contrôle conjoint sont proportionnalisés au taux de détention du Groupe. Les effectifs des sociétés consolidées en mise en équivalence ne sont pas pris en compte.

Au 31 décembre 2013, les coûts de personnel comprennent par ailleurs 10,8 millions d'euros liés aux attributions d'options de souscription d'actions et d'actions sous conditions de performance (cf. Note 25).

(3) Les autres charges d'exploitation sont principalement composées des coûts de marketing, des dépenses de publicité et de promotion, des coûts de distribution et des coûts informatiques. Elles comprennent également différents honoraires.

Note 5. Résultat brut d'exploitation par métier et zone géographique

En millions d'euros	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales (1)	2013	2012
HÔTELLERIE	541	804	152	145	52	22	1 716	1 774
Haut et milieu de gamme	304	453	98	58	32	19	964	1 017
Économique	237	351	54	87	20	3	752	757
AUTRES ACTIVITES	7	1	14	-	3	18	43	14
Total 2013	548	805	166	145	55	40	1 759	
Total 2012	577	797	195	136	48	35		1 788

(1) Le résultat brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

Le résultat brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2013 s'établit à 1 759 millions d'euros, contre 1 788 millions d'euros au 31 décembre 2012, soit une diminution de (29) millions d'euros (-1,7 %).

Cette diminution s'analyse comme suit :

• activité (à périmètre et change constants)	+47	m€	+2,6%
• développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+36	m€	+2,0%
• impact de change	(43)	m€	(2,4)%
• cession d'actifs	(69)	m€	(3,8)%
Evolution du résultat brut d'exploitation en 2013	(29)	m€	(1,7)%

Evolution du résultat brut d'exploitation par métier :

	Δ 2013 / 2012	A périmètre et change constants	
	En millions d'euros	En millions d'euros	%
HÔTELLERIE	(58)	+20	+1,1%
Haut et milieu de gamme	(53)	+10	+1,0%
Économique	(5)	+10	+1,3%
AUTRES ACTIVITES	+29	+27	+184,9%
Total Groupe	(29)	+47	+2,6%

Evolution du résultat brut d'exploitation par zone géographique :

	Δ 2013 / 2012	A périmètre et change constants	
	En millions d'euros	En millions d'euros	%
France	(29)	(3)	(0,5)%
Europe (hors France)	+8	+16	+1,9%
Asie Pacifique	(29)	+4	+2,2%
Amérique Latine et Caraïbes	+9	+12	+8,6%
Autres pays	+7	+14	+30,1%
Structures mondiales	+5	+4	+12,1%
Total Groupe	(29)	+47	+2,6%

Note 6. Loyers opérationnels

Les loyers sont respectivement de 894 millions d'euros au 31 décembre 2013 et de 938 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Conformément aux principes détaillés en Note 1.E.4, ces charges de loyers sont uniquement relatives à des contrats de location simple (« operating lease »), les autres locations étant capitalisées dans l'état de la situation financière, et la dette afférente figure au passif pour un montant de 49 millions d'euros (cf. Note 29.1).

Quel que soit le profil de décaissement des loyers opérationnels, la charge totale qui en résulte est linéarisée, de manière à constater une charge constante pendant la durée du contrat. La plupart de ces contrats ont été conclus pour des durées excédant la pratique commerciale française de neuf ans avec notamment l'objectif de protéger Accor contre l'absence de propriété commerciale reconnue dans certains pays.

Il est précisé qu'il n'existe aucune clause dans les contrats de location permettant au propriétaire d'exiger un paiement par anticipation des loyers (relatif à la dégradation de la notation de Accor – rating – ou pour d'autres causes). Par ailleurs, il n'existe aucune clause de défaillance croisée (« cross default ») avec les financements consentis au Groupe Accor.

La charge annuelle de 894 millions d'euros correspond à 1 109 hôtels en location dont moins de 1 % sont des contrats avec option d'achat. Les options d'achat sont négociées dans le cadre des contrats de location soit sur la base d'un pourcentage prédéfini d'une valeur initiale de l'investissement du propriétaire, soit à la valeur de marché le jour de l'échéance de l'option. Ces options sont en général exerçables après 10 à 12 ans de contrat de location. Par ailleurs, certains contrats prévoient des possibilités d'acquisition des biens en fin de contrat sur la base de valeurs d'expertise.

A. Charges de loyers par métier

Les charges de loyers par métier s'analysent comme suit :

En millions d'euros	2012	2013
HÔTELLERIE	(943)	(896)
Haut et milieu de gamme	(579)	(539)
Économique	(364)	(357)
AUTRES ACTIVITES	5	2
Total	(938)	(894)

B. Charges de loyers par type de contrat

La charge de loyers par type de contrat s'analyse comme suit :

En millions d'euros	Nombre d'hôtels (1)	Loyers 2013	Part fixe de la charge de loyer	Part variable de la charge de loyer
Loyer fixe avec option d'achat	9	(15)	(15)	-
Loyer fixe sans option d'achat	275	(233)	(233)	-
Loyer fixe avec rémunération variable (2)	61	(78)	(64)	(14)
Loyer hôtelier relatif à des terrains (uniquement)	-	(9)	(6)	(3)
Loyers de bureau (métiers Hôtellerie)	-	(27)	(26)	(1)
Commissions de caution internes versées sur loyers hôteliers	-	(15)	(14)	(1)
Total Loyers fixes hôteliers	345	(377)	(358)	(19)
Loyer variable avec minimum (3)	115	(90)	(75)	(15)
Loyer variable avec minimum plafonné (4)	16	(23)	(10)	(13)
Loyer variable sans minimum (5)	633	(406)	-	(406)
Total Loyers variables hôteliers	764	(519)	(85)	(434)
Total Loyers opérationnels hôtellerie	1 109	(896)	(443)	(453)
Loyers dans les autres métiers	-	(12)	(11)	(1)
Commissions de caution internes reçues sur loyers hôteliers	-	14	13	1
Total Loyers opérationnels	1 109	(894)	(441)	(453)

(1) Le détail par marque et par type de contrat se présente de la manière suivante au 31 décembre 2013 :

Etablissements en location au 31 décembre 2013	Loyer fixe avec option d'achat	Loyer fixe sans option d'achat	Loyer fixe avec rémunération variable	Loyer variable avec minimum	Loyer variable avec minimum plafonné	Loyer variable sans minimum	Total
Sofitel	1	3	-	2	-	5	11
Pullman	-	6	2	3	-	3	14
MGallery	1	5	1	2	1	1	11
Novotel	1	34	8	21	4	94	162
Suite Novotel	-	6	-	1	-	10	17
Mercure	3	43	17	11	3	70	147
Adagio	-	7	-	-	4	-	11
ibis	2	96	13	63	3	183	360
ibis Styles	-	5	8	1	-	4	18
ibis <i>budget</i>	1	65	12	10	1	104	193
Formule 1 / HotelF1	-	1	-	-	-	158	159
Autres	-	4	-	1	-	1	6
Total	9	275	61	115	16	633	1 109

- (2) Les loyers fixes avec rémunération variable comprennent une partie fixe et une partie variable. La partie variable est en général un pourcentage du chiffre d'affaires ou un pourcentage du résultat brut d'exploitation.
- (3) Ces loyers sont déterminés en pourcentage du chiffre d'affaires ou en pourcentage du résultat brut d'exploitation auxquels est assorti un minimum garanti contractuel fixe.
- (4) Les loyers sont déterminés sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires auquel est assorti un minimum garanti contractuel fixe plafonné.
- (5) Les loyers sont déterminés sur la base d'un pourcentage de chiffre d'affaires (601 hôtels) ou sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation (32 hôtels). Aucune clause de minimum garanti ne figure dans les contrats de location de ces hôtels. Le montant des loyers variables basés sur le résultat brut d'exploitation s'élève au 31 décembre 2013 à (44) millions d'euros.

C. Détail des engagements minimaux de loyers sur une base de trésorerie décaissée

Les engagements minimaux de loyers représentent uniquement les engagements de loyers à long terme de l'hôtellerie (hôtels ouverts ou fermés pour travaux).

L'échéancier détaillant les engagements minimaux de loyers convertis sur la base du taux de change moyen, non actualisés et indexés aux derniers taux connus est le suivant :

Années	En millions d'euros	Années	En millions d'euros
2014	(407)	2023	(200)
2015	(398)	2024	(185)
2016	(374)	2025	(163)
2017	(350)	2026	(144)
2018	(339)	2027	(96)
2019	(327)	2028	(78)
2020	(289)	2029	(62)
2021	(237)	2030	(43)
2022	(218)	> 2030	(280)
		Total	(4 190)

Au 31 décembre 2013, la valeur actuelle des engagements de loyers, sur la base d'un taux de 7 % des engagements minimaux de loyers servant de base au calcul du ratio « Marge brute d'Autofinancement d'Exploitation courante retraitée / Dette nette retraitée » est de (2 676) millions d'euros.

La charge d'intérêt afférente à cette dette retraitée, calculée à 7 % s'établit à 187 millions d'euros. Le différentiel entre le loyer minimum (407 millions d'euros) et la charge d'intérêt (187 millions d'euros) s'établit à 220 millions d'euros. Cette dernière constitue le remboursement implicite de la dette retraitée « méthode Standards & Poor's », et impacte par conséquent le calcul du ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation retraitée / dette nette retraitée (cf. Note Principaux ratios de gestion (b)).

Note 7. Excédent brut d'exploitation par métier et zone géographique

En millions d'euros	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales (1)	2013	2012
HÔTELLERIE	279	332	85	68	40	16	820	831
Haut et milieu de gamme	146	155	55	31	24	14	425	439
Économique	133	177	30	37	16	2	395	392
AUTRES ACTIVITES	4	1	14	-	2	24	45	19
Total 2013	283	333	99	68	42	40	865	
Total 2012	311	306	98	59	37	39		850

(1) L'excédent brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

L'excédent brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2013 s'établit à 865 millions d'euros, contre 850 millions d'euros au 31 décembre 2012, soit une augmentation de 15 millions d'euros (+1,7 %).

Cette augmentation s'analyse comme suit :

• activité (à périmètre et change constants)	+34	m€	+4,0%
• développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+19	m€	+2,2%
• impact de change	(21)	m€	(2,5)%
• cession d'actifs	(17)	m€	(2,0)%
Evolution de l'excédent brut d'exploitation en 2013	+15	m€	+1,7%

Evolution de l'excédent brut d'exploitation par métier :

	Δ 2013 / 2012		A périmètre et change constants
	En millions d'euros	En millions d'euros	%
HÔTELLERIE	(11)	+8	+1,0%
Haut et milieu de gamme	(14)	(3)	(0,6)%
Économique	+3	+11	+2,8%
AUTRES ACTIVITES	+26	+26	+129,0%
Total Groupe	+15	+34	+4,0%

Evolution de l'excédent brut d'exploitation par zone géographique :

	Δ 2013 / 2012		A périmètre et change constants
	En millions d'euros	En millions d'euros	%
France	(28)	(11)	(3,6)%
Europe (hors France)	+27	+15	+4,8%
Asie Pacifique	+1	+8	+8,3%
Amérique Latine et Caraïbes	+9	+6	+11,2%
Autres pays	+5	+13	+36,1%
Structures mondiales	+1	+3	+7,2%
Total Groupe	+15	+34	+4,0%

Note 8. Détail des amortissements et provisions

Les amortissements et provisions se détaillent de la façon suivante :

En millions d'euros	2012	2013
Amortissements	(326)	(328)
Provisions	2	(1)
Total	(324)	(329)

Note 9. Résultat d'exploitation par métier et zone géographique

En millions d'euros	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales (1)	2013	2012
HÔTELLERIE	192	182	53	47	25	0	499	511
Haut et milieu de gamme	89	70	37	17	13	(2)	224	234
Économique	103	112	16	30	12	2	275	277
AUTRES ACTIVITES	4	(1)	10	-	3	21	37	15
Total 2013	196	181	63	47	28	21	536	
Total 2012	218	159	59	43	22	25		526

(1) Le résultat d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

Le résultat d'exploitation consolidé au 31 décembre 2013 s'établit à 536 millions d'euros contre 526 millions d'euros au 31 décembre 2012, soit une augmentation de 10 millions d'euros (+1,9 %).

Cette augmentation s'analyse comme suit :

• activité (à périmètre et change constants)	+28	m€	+5,3%
• développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+4	m€	+0,7%
• impact de change	(15)	m€	(2,8)%
• cession d'actifs	(7)	m€	(1,3)%
Evolution du résultat d'exploitation en 2013	+10	m€	+1,9%

Evolution du résultat d'exploitation par métier :

	Δ 2013 / 2012		A périmètre et change constants	
	En millions d'euros		En millions d'euros	%
HÔTELLERIE	(12)		+6	+1,2%
Haut et milieu de gamme	(10)		(3)	(1,3)%
Économique	(2)		+9	+3,4%
AUTRES ACTIVITES	+22		+22	+145,7%
Total Groupe	+10		+28	+5,3%

Evolution du résultat d'exploitation par zone géographique :

	Δ 2013 / 2012		A périmètre et change constants	
	En millions d'euros		En millions d'euros	%
France	(22)		(10)	(4,5)%
Europe (hors France)	+22		+12	+7,3%
Asie Pacifique	+4		+8	+13,6%
Amérique Latine et Caraïbes	+4		+5	+12,1%
Autres pays	+6		+15	+76,8%
Structures mondiales	(4)		(2)	(8,9)%
Total Groupe	+10		+28	+5,3%

Note 10. Résultat financier

En millions d'euros		2012	2013
Intérêts financiers	(1)	(84)	(84)
Autres revenus et charges financières	(2)	9	(8)
Résultat financier		(75)	(92)

(1) Le détail des intérêts financiers décaissés et non décaissés est le suivant :

En millions d'euros	2012	2013
Intérêts financiers décaissés	(85)	(85)
Intérêts financiers non décaissés	1	1
Total des intérêts financiers	(84)	(84)

Les intérêts financiers incluent les intérêts versés ou reçus sur des prêts et créances et des dettes comptabilisés au coût amorti.

(2) Le détail des "Autres revenus et charges financières" est le suivant :

En millions d'euros	2012	2013
Dividendes perçus des sociétés non consolidées (<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>)	5	7
Gains et pertes de change (hors instruments financiers évalués à la juste valeur)	(1)	(7)
Autres (dotations) / reprises de provisions financières	5	(8)
Total des Autres revenus et charges financières	9	(8)

Note 11. Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence

En millions d'euros	2012	2013
Quote-part des résultats mis en équivalence avant impôt	20	7
Quote-part d'impôt sur résultats mis en équivalence	(3)	(5)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	17	2

Les principales contributions s'analysent comme suit :

En millions d'euros	2012	2013
Asie Pacifique	(4)	(3)
The Grand Real Estate (Sofitel The Grand, Hôtellerie Pays-Bas)	(2)	(2)
Hôtellerie Sofitel US (25%) (1)	24	6
Autres	(1)	1
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	17	2

(1) Au 31 décembre 2012, le résultat de l'Hôtellerie Sofitel US a été impacté positivement par la quote-part revenant à Accor sur la cession du Sofitel Chicago pour 15 millions d'euros, du Sofitel San Francisco pour 8 millions d'euros et du Sofitel Miami pour 1 million d'euros.

Au 31 décembre 2013, le résultat de l'Hôtellerie Sofitel US a été impacté positivement par la quote-part revenant à Accor sur la cession du Sofitel Minneapolis pour 6 millions d'euros.

Note 12. Charges de restructuration

Les charges de restructuration se décomposent de la façon suivante :

En millions d'euros	2012	2013
Dotations/reprises des provisions pour restructuration	3	(37)
Coûts de restructuration	(43)	(96)
Charges de restructuration	(40)	(133)

Les charges de restructuration sur les périodes 2012 et 2013 comprennent principalement des coûts liés à des réorganisations au sein du Groupe. En 2013, cela fait notamment suite aux différents changements stratégiques, au remaniement général du Comité Exécutif et à la refonte des sièges en Europe.

En 2013, ces charges comprennent notamment (69) millions d'euros au titre des plans de départ volontaire mis en place au sein de ses sièges parisiens (cf. Note 2.E).

Note 13. Dépréciation d'actifs

Note 13.1. Définition des unités génératrices de trésorerie et hypothèses retenues

A. Définition des unités génératrices de trésorerie

Au 31 décembre 2013, les principales valeurs (avant éventuelles dépréciations comptabilisées au cours de l'exercice) des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie incluses dans les valeurs nettes comptables des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) testées sont les suivantes :

En millions d'euros	Ecart d'acquisition	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie
HÔTELLERIE		
Australie	152	-
Allemagne	170	-
France (hors Adagio)	148	-
Amérique Latine	100	-
Asie	43	-
Valeurs nettes comptables des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie incluses dans les UGT	613 (*)	-

(*) Ce montant (avant éventuelles dépréciations comptabilisées au cours de l'exercice) représente 87 % des écarts d'acquisition constatés au 31 décembre 2013.

Au 31 décembre 2012, les principales valeurs (avant éventuelles dépréciations comptabilisées au cours de l'exercice) des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie incluses dans les valeurs nettes comptables des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) testées étaient les suivantes :

En millions d'euros	Ecart d'acquisition	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie
HÔTELLERIE		
Australie (hors écart d'acquisition rattaché à Mirvac)	192	-
Allemagne	177	-
France (hors Adagio)	159	-
Asie	44	-
Valeurs nettes comptables des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie incluses dans les UGT	572 (*)	-

(*) Ce montant (avant éventuelles dépréciations comptabilisées au cours de l'exercice) représentait 84 % des écarts d'acquisition constatés au 31 décembre 2012, hors écart d'acquisition provisoire du réseau d'hôtels sud-américain de Grupo Posadas acquis en octobre 2012.

B. Hypothèses retenues

Les méthodes de détermination des valeurs recouvrables sont détaillées en Note 1.E.6.

Au 31 décembre 2013, les principales hypothèses retenues pour la détermination des valeurs recouvrables sont les suivantes :

Décembre 2013	Hôtellerie				
	Allemagne	France (hors Adagio)	Asie	Australie	Amérique Latine
Méthode de détermination des valeurs recouvrables	Flux futurs de trésorerie	Multiple d'EBE normatif	Flux futurs de trésorerie	Flux futurs de trésorerie	Multiple d'EBE normatif
Niveau de la technique de valorisation selon IFRS 13 (cf. Note 1.R)	3	2	3	3	2
Multiple retenu	N/A	8,5	N/A	N/A	5
Durées des projections (années)	5	N/A	5	5	N/A
Taux de croissance à l'infini	2,00%	N/A	2,00%	2,60%	N/A
Taux d'actualisation	8,80%	N/A	10,40%	8,20%	N/A

Au 31 décembre 2012, les principales hypothèses retenues pour la détermination des valeurs recouvrables étaient les suivantes :

Décembre 2012	Hôtellerie			
	Allemagne	France (hors Adagio)	Asie	Australie
Méthode de détermination des valeurs recouvrables	Flux futurs de trésorerie	Multiple d'EBE normatif	Flux futurs de trésorerie	Flux futurs de trésorerie
Niveau de la technique de valorisation selon IFRS 13 (cf. Note 1.R)	3	2	3	3
Multiple retenu	N/A	8,5	N/A	N/A
Durées des projections (années)	5	N/A	5	5
Taux de croissance à l'infini	2,00%	N/A	2,00%	2,60%
Taux d'actualisation	8,90%	N/A	10,20%	8,50%

Note 13.2. Pertes de valeurs comptabilisées, nettes des reprises

Les pertes de valeurs comptabilisées au cours des exercices 2012 et 2013 se détaillent de la façon suivante :

En millions d'euros	2012	2013
Ecarts d'acquisition	(11)	(7)
Immobilisations incorporelles	(24)	(1)
Immobilisations corporelles	(83)	(81)
Immobilisations financières	(1)	-
Dépréciation d'actifs	(119)	(89)

Les principaux actifs immobilisés sur lesquels une provision pour dépréciation a été comptabilisée sur les exercices 2012 et 2013 sont les suivants :

A. Dépréciation des écarts d'acquisition

En millions d'euros	2012	2013
HÔTELLERIE	(11)	(7)
Haut et milieu de gamme	(10)	(5)
Économique	(1)	(2)
AUTRES ACTIVITES	-	-
Total	(11)	(7)

Au 31 décembre 2013, les dépréciations correspondent à la revue de la valorisation de l'hôtellerie en France pour (1) million d'euros, en Allemagne pour (5) millions d'euros et pour (1) million d'euros aux Pays-Bas.

Au 31 décembre 2012, les dépréciations étaient principalement liées à la revue de la valorisation de l'hôtellerie en France pour (4) millions d'euros et en Allemagne pour (7) millions d'euros.

Analyse de sensibilité :

La valeur d'utilité d'une unité génératrice de trésorerie (UGT) est approchée selon la méthode des flux futurs actualisés attendus. Le taux d'actualisation et le taux de croissance à l'infini constituent les hypothèses clés principales sur lesquelles le Groupe fonde la détermination des valeurs recouvrables de ces UGT.

En 2012 et en 2013, nos calculs ont montré que, pour les UGT n'ayant pas fait l'objet d'une dépréciation au cours de la période, seules des variations d'une ampleur improbable du taux d'actualisation à horizon 12 mois et du taux de croissance à l'infini auraient pu faire en sorte que leur valeur recouvrable devienne inférieure à leur valeur nette comptable.

Ainsi, au 31 décembre 2013, les résultats des analyses de sensibilité effectuées pour les principales UGT sont les suivants :

- En Allemagne, la valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 1 230 points de base. De même, la valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux de croissance à l'infini était diminué de 4 430 points de base ;

- En Asie, la valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 1 800 points de base. De même, la valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux de croissance à l'infini était diminué de 7 440 points de base ;
- En Australie, la valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 470 points de base. De même, la valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux de croissance à l'infini était diminué de 730 points de base.

B. Dépréciation des immobilisations incorporelles

Au 31 décembre 2013, (1) million d'euros de dépréciation a été constaté sur les immobilisations incorporelles.

Au 31 décembre 2012, les principales dépréciations constatées dans le cadre de la revue régulière de la valorisation des actifs incorporels sont les suivantes :

En millions d'euros	Australie				Brésil	
	Marque Sebel	Marque Quay West	Marque Sea Temple	Marque Quay Grant et Citigate	Marque Caesar Park	Marque Caesar Business
Au 31 décembre 2012						
Valeur recouvrable	5	-	-	-	-	-
Montant de la perte de valeur comptabilisée	(7)	(4)	(1)	(1)	(6)	(4)

En 2012, les marques Quay West, Sea Temple, Quay Grant, Citigate acquises dans le cadre de l'acquisition de Mirvac (cf. Note 2.B.3) et les marques Caesar Park et Caesar Business acquises dans le cadre de l'acquisition du réseau d'hôtels sud-américain de Grupo Posadas (cf. Note 2.B.4) ont été complètement dépréciées suite à la décision prise par le Groupe d'arrêter l'exploitation de ces marques. La marque Sebel n'a quant à elle été que partiellement dépréciée ; le Groupe n'ayant décidé que d'un arrêt d'exploitation partiel de cette marque.

C. Dépréciation des immobilisations corporelles

En millions d'euros	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales	2013	2012
HÔTELLERIE	(17)	(38)	(5)	(1)	(19)	-	(80)	(83)
Haut et milieu de gamme	(10)	(21)	(1)	(1)	(19)	-	(52)	(59)
Économique	(7)	(17)	(4)	-	-	-	(28)	(24)
AUTRES ACTIVITES	0	-	(1)	-	-	-	(1)	(0)
Total 2013	(17)	(38)	(6)	(1)	(19)	-	(81)	
Total 2012	(9)	(41)	(3)	-	(30)	-		(83)

Au 31 décembre 2013, les dotations nettes aux provisions pour dépréciation d'actifs corporels s'élèvent à (81) millions d'euros, dont (1,8) million d'euros sur les immobilisations corporelles des hôtels mises à juste valeur en vue de leur cession. Les dotations concernant l'hôtellerie portent sur 136 hôtels pour un montant global de (80) millions d'euros et aucune reprise n'a été constatée.

Au 31 décembre 2012, les dotations nettes aux provisions pour dépréciation d'actifs corporels s'élevaient à (83) millions d'euros, dont (7) millions d'euros sur immobilisations corporelles destinées à être cédées. Les dotations concernant l'hôtellerie portaient sur 85 hôtels pour un montant global de (83) millions d'euros et aucune reprise n'avait été constatée.

Note 14. Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier

En millions d'euros	2012	2013
Plus ou moins-values de cessions	1	78
Provisions sur actifs hôteliers	10	(10)
Total	11	68

Au 31 décembre 2013, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprend notamment une plus-value nette d'un montant de 56 millions d'euros réalisée dans le cadre de l'opération de Sale & Management Back du Sofitel Paris Le Faubourg (cf. Note 2.A.2.2).

Au 31 décembre 2012, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprenait notamment :

- Une plus-value de 26 millions d'euros dégagée dans le cadre d'opérations de Sale & Franchise Back en France portant sur 29 hôtels ;
- Une plus-value nette d'un montant de 18 millions d'euros dégagée dans le cadre d'une opération de Sale & Franchise Back en Afrique du Sud réalisée dans le cadre de la cession de 52,6% de la participation dans « Hotel Formula 1 » à Southern Sun Hotels (cf. Note 2.A.2.3) ;
- Une plus-value nette d'un montant de 16 millions d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de Sale & Management Back du Novotel New York aux Etats-Unis (cf. Note 2.A.2.2) ;
- Une plus-value de 10 millions d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de Sale & Management Back du Sofitel Paris La Défense (cf. Note 2.A.2.2) ;
- Une plus-value d'un montant de 9 millions d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de Sale & Management Back du Novotel/ibis Pékin Sanyuan en Chine (cf. Note 2.A.2.2) ;
- Une moins-value de (1) million d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de cession au Groupe Bouygues Immobilier du Pullman Paris Rive-Gauche (cf. Note 2.A.2.3) ;
- Une moins-value de (11) millions d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de Sale & Management Back du Pullman Paris Tour Eiffel (cf. Note 2.A.2.2) ;
- Une moins-value de (47) millions d'euros dans le cadre d'opérations de restructuration de contrats de location en Allemagne et aux Pays-Bas portant respectivement sur 5 hôtels et sur un hôtel (cf. Note 2.A.2.3).

Note 15. Résultat de la gestion des autres actifs

En millions d'euros	2012	2013
Plus ou moins-values de cessions	(1)	0
Provisions	(11)	(6)
Gains/ (pertes) non récurrents	(69)	(27)
Total	(81)	(33)

Au 31 décembre 2013, le résultat de la gestion des autres actifs comprend notamment une charge de (15) millions d'euros relative aux coûts du projet ibis Megabrand, projet de refonte de l'ensemble des marques économiques sous la marque ombrelle ibis (cf. Note 2.B.5).

Au 31 décembre 2012, le résultat de la gestion des autres actifs comprenait principalement une charge de (50) millions d'euros relative à la mise en œuvre du projet ibis Megabrand ainsi que (13) millions d'euros d'honoraires liés aux acquisitions de l'exercice.

Note 16. Impôts sur les bénéfices

Note 16.1. Charge d'impôt de l'exercice

En millions d'euros	2012	2013
Charge d'impôt exigible	(130)	(137)
Sous-total impôts exigibles	(130)	(137)
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	(14)	14
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	1	2
Sous-total impôts différés	(13)	16
Charge d'impôt (hors impôt afférent aux sociétés mises en équivalence et aux activités non conservées)	(143)	(121)
Impôts afférents aux sociétés mises en équivalence	(3)	(5)
Impôts afférents aux activités non conservées	(0)	0
Charge d'impôt totale	(146)	(126)

Note 16.2. Taux effectif d'impôt

Résultat opérationnel avant impôt	(a)	239	259
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement		75	44
Plus ou moins-values internes non fiscalisées		5	-
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence		3	5
Autres		11	1
Total des différences permanentes (charges non déductibles)	(b)	94	50

Résultat non taxé ou taxé à taux réduit	(c)	(11)	12
--	------------	-------------	-----------

Résultat taxable au taux courant	(d) = (a) + (b) + (c)	322	321
---	------------------------------	------------	------------

Taux courant d'impôt en France (*)	(e)	36,10%	38,00%
Impôt (théorique) au taux courant français	(f) = (d) x (e)	(116)	(122)
Ajustements sur l'impôt théorique liés :			
. au différentiel de taux courant des pays étrangers		24	26
. à des pertes fiscales de l'exercice non activées		(41)	(36)
. à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs		18	11
. aux quotes-parts de mises en équivalence		3	5
. au net des dotations et reprises pour risques fiscaux		(8)	(4)
. à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (cf. Note 1.L)		(23)	(22)
. à d'autres éléments		0	21
Total des ajustements sur l'impôt théorique	(g)	(27)	1
Impôt au taux normal	(h) = (f) + (g)	(143)	(121)
Impôt au taux réduit	(i)	-	-
Charge d'impôt du Groupe	(j) = (h) + (i)	(143)	(121)

Résultat opérationnel avant impôt taxable au taux courant	322	321
Charge d'impôt à taux courant	(92)	(96)
Taux courant d'impôt du Groupe	28,5%	29,9%

(*) Au 31 décembre 2013, le taux d'impôt inclut la contribution sociale de solidarité de 3,3% ainsi que la contribution additionnelle de 10,7%, toutes deux assises sur le taux d'imposition de 33,3%.

Note 16.3. Détail des impôts différés actifs et passifs dans l'état de la situation financière

En millions d'euros	Déc. 2012 (*)	Déc. 2013
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	77	77
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	21	33
Pertes fiscales activées	53	38
Sous-total Impôts différés actifs	151	148
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	30	21
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	89	97
Pertes fiscales activées	0	0
Sous-total Impôts différés passifs	119	118
Impôts différés nets actif (passif)	32	30

(*) La mise en application de façon rétrospective de la norme IAS 19 Révisée « Avantages du personnel » à partir du 1^{er} janvier 2013, a conduit le Groupe à comptabiliser immédiatement au 1^{er} janvier 2012, le coût des services passés non acquis non encore comptabilisés. Ce changement a eu un impact de (3) millions d'euros sur le montant des impôts différés passifs comptabilisés au 31 décembre 2012 (cf. explications et impacts Note 1 page 16).

Note 16.4. Impôts différés actifs non comptabilisés

Au 31 décembre 2013, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 721 millions d'euros. Pour mémoire, au 31 décembre 2012, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élevait à 784 millions d'euros.

Au 31 décembre 2013, l'échéancier des impôts différés actifs non comptabilisés se présente comme suit :

En millions d'euros	Différences temporelles déductibles	Pertes fiscales	Crédits d'impôt	Total
N+1	-	7	-	7
N+2	-	3	0	3
N+3	-	2	0	2
N+4	-	5	0	5
N+5 et au-delà	11	501	3	515
Sans limite	29	160	-	189
Impôts différés actifs nets	40	678	3	721

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés actifs sur les déficits reportables et amortissements réputés différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où leur récupération apparaît probable. Le Groupe se base généralement sur un horizon de 5 ans pour estimer ses bénéfices futurs et revoit à chaque exercice les prévisions et hypothèses retenues en tenant compte des dispositions fiscales en vigueur.

Note 17. Résultat net des activités non conservées

Le résultat net des activités non conservées est détaillé dans le tableau suivant :

En millions d'euros	2012	2013
Résultat avant impôt des activités non conservées	(444)	1
Charge d'impôt sur le résultat associée	(1)	(0)
Résultat des activités non conservées sur la période	(445)	1
Profit ou perte résultant de la cession ou de la mise à juste valeur des activités non conservées	(234)	-
Charge d'impôt sur le résultat associée	-	-
Impact des plus ou moins-values réalisées ou mises à juste valeur	(234) (*)	-
RESULTAT NET DES ACTIVITES NON CONSERVEES	(679)	1

(*) Cf. Note 2.A.1.1

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, le résultat net des activités non conservées comprend :

- Au 31 décembre 2013, le résultat de l'activité italienne de Service à bord des trains de jour, toujours maintenue en activités non conservées compte tenu de la fin du contrat avec l'entreprise concédante intervenue en octobre 2013 et de la liquidation en cours de la société (cf. Note 2.A.1.2).
- Au 31 décembre 2012 :
 - o L'ensemble du résultat du 1^{er} janvier 2012 au 30 septembre 2012, du pôle Hôtellerie Economique Etats-Unis, activité classée comme « non conservée » sur l'exercice 2012 (cf. Note 2.A.1.1) ;
 - o La moins-value réalisée suite à la cession du pôle Hôtellerie Economique Etats-Unis, le 1^{er} octobre 2012 (cf. Note 2.A.1.1) ;
 - o Le résultat de l'activité italienne de Service à bord des trains de jour, toujours maintenue en activités non conservées (cf. Note 2.A.1.2).

Le détail des comptes de résultat des activités reclassées en 2012 et 2013 dans la ligne « Résultat net des activités non conservées » incluant les résultats de cession est le suivant :

A. Au 31 décembre 2013

En millions d'euros	Services à bord des trains
CHIFFRE D'AFFAIRES OPERATIONNEL	69
Charges d'exploitation	(65)
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	4
Loyers	(1)
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3
Amortissements et provisions	(1)
RESULTAT D'EXPLOITATION	3
Résultat financier	1
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	-
RESULTAT AVANT IMPOT ET ELEMENTS NON RECURRENENTS	4
Charges de restructuration	(0)
Dépréciation d'actifs	(1)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	-
Résultat de la gestion des autres actifs	(2)
RESULTAT AVANT IMPOT	1
Impôts	(0)
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	1
Impact des plus values réalisées	-
RESULTAT NET DES ACTIVITES NON CONSERVEES	1

B. Au 31 décembre 2012

En millions d'euros	Pôle Hôtellerie Economique Etats-Unis	Services à bord des trains	Total 2012
CHIFFRE D'AFFAIRES OPERATIONNEL	442	66	508
Charges d'exploitation	(287)	(66)	(353)
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	155	(0)	155
Loyers	(57)	(1)	(58)
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	97	(1)	96
Amortissements et provisions	(46)	(1)	(48)
RESULTAT D'EXPLOITATION	51	(2)	49
Résultat financier	(8)	1	(7)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	-	-	-
RESULTAT AVANT IMPOT ET ELEMENTS NON RECURRENTS	43	(1)	42
Charges de restructuration	-	(1)	(1)
Dépréciation d'actifs	(47)	-	(47)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	(10)	-	(10)
Résultat de la gestion des autres actifs	(*) (431)	3	(428)
RESULTAT AVANT IMPOT	(445)	1	(444)
Impôts	0	(1)	(1)
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	(**) (445)	(0)	(445)
Impact des plus ou moins-values réalisées	(**) (234)	0	(234)
RESULTAT NET DES ACTIVITES NON CONSERVEES	(679)	(0)	(679)

(*) Dont notamment :

- Frais relatifs aux coûts de levée des options d'achat des hôtels en location pour (274) millions d'euros ;
- Reprise des écritures de linéarisation des loyers pour (123) millions d'euros suite au rachat des hôtels en location.

(**) Cf. Note 2.A.1.1

Note 18. Ecart d'acquisition

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Valeurs brutes	945	802
Dépréciations	(105)	(95)
Total en valeur nette	840	707

En millions d'euros	Notes	Déc. 2012	Déc. 2013
HÔTELLERIE			
Australie	2.B.3	212	152
Allemagne	13.2.A	170	165
Hôtellerie Amérique Latine (Réseau sud-américain de Grupo Posadas)	2.B.4	160	100
Haut et Milieu de gamme France	13.2.A	121	115
Économique France		67	66
Asie		45	43
Egypte		19	20
Pologne		11	11
Suisse		11	11
Pays-Bas		8	7
Côte d'Ivoire		7	6
Autres Hôtellerie (inférieurs à 6 millions d'euros)		9	11
Sous-total Hôtellerie		840	707
AUTRES METIERS			
		-	-
Total en valeur nette		840	707

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

En millions d'euros	Notes	Déc. 2012	Déc. 2013
Valeur nette au 1^{er} janvier		712	840
Augmentation de la valeur brute et impact des entrées de périmètre		183	3
. Hôtellerie Asie Pacifique	(a)	20	2
. Hôtellerie Amérique Latine (Grupo Posadas)	(b)	160	-
. Hôtellerie Amérique Latine (Autre)	(c)	-	1
. Hôtellerie Allemagne	(d)	3	-
Cessions de l'exercice	(e)	(9)	(30)
Dépréciations	Note 13	(11)	(7)
Différence de conversion	(f)	1	(40)
Reclassements en immobilisations	(b)	(6)	(60)
Reclassements en actifs destinés à être cédés	Note 32	(3)	3
Reclassements et autres variations		(27)	(2)
Valeur nette en fin de période		840	707

(a) En 2012, acquisition par Accor de la société Mirvac générant un écart d'acquisition de 19,7 millions d'euros dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2012 (cf. Note 2.B.3). Un complément de 1,5 million d'euros a été comptabilisé en 2013 suite au gain du contrat de management Sea Temple.

(b) En 2012, acquisition par Accor du réseau sud-américain de Grupo Posadas générant un écart d'acquisition provisoire de 160 millions d'euros non affecté dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2012. Au cours de l'exercice 2013, une partie de cet écart d'acquisition provisoire a été allouée aux actifs et passifs acquis pour un montant de 50 millions d'euros (cf. Note 2.B.4) et deux ajustements de prix de 10 millions d'euros ont été obtenus.

(c) En 2013, acquisition de 21,43% de participation supplémentaire dans ibis Colombie (détenue à 50% au 31 décembre 2012) générant un écart d'acquisition de 1 million d'euros dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2013.

(d) En 2012, écart d'acquisition de 3 millions d'euros constaté dans le cadre du projet de construction d'un Novotel et d'un ibis à Munich.

(e) En 2013, le montant des cessions comprend notamment la cession de la participation dans TAHL en Australie (cf. Note 2.A.1.3.) générant une sortie d'écart d'acquisition net d'un montant de 24,1 millions d'euros.

(f) Au 31 décembre 2013, ce montant s'explique essentiellement par la baisse du dollar australien.

Note 19. Immobilisations incorporelles

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Valeurs Brutes		
Autres marques et droits (1)	75	59
Licences, logiciels	157	174
Autres immobilisations incorporelles (2)	244	278
Total valeurs brutes	476	511
Amortissements et pertes de valeur		
Autres marques et droits (1)	(42)	(36)
Licences, logiciels	(123)	(133)
Autres immobilisations incorporelles (2)	(47)	(59)
Total amortissements et pertes de valeur cumulés	(212)	(228)
Valeurs nettes	264	283

(1) Au 31 décembre 2013, la valeur nette des autres marques et droits est de 23 millions d'euros dont :

- a) 17 millions d'euros sur ibis en Chine ;
- b) 4 millions d'euros sur la marque Sebel en Australie.

Les autres marques du Portefeuille Mirvac en Australie et les marques Caesar Park et Caesar Business entrées dans le cadre de l'acquisition du réseau d'hôtels sud-américain Grupo Posadas en 2012 ont été dépréciées en 2012 (cf. Note 13.2).

(2) Au 31 décembre 2013, la valeur nette des autres immobilisations incorporelles est de 219 millions d'euros, dont :

- a) 97 millions d'euros de droit au bail, y compris 86 millions d'euros de droits d'usufruit des terrains en Pologne ;
- b) 50 millions d'euros de valorisation de contrats de gestion dont :
 - i. 28 millions d'euros de contrats au Brésil, en Argentine et au Chili portant sur le réseau sud-américain de Posadas (cf. Note 2.B.4).
 - ii. 22 millions d'euros de contrats de management en Australie portant sur le réseau Mirvac (cf. Note 2.B.3) ;
- c) 41 millions d'euros de droits d'entrée (Key Money) dont :
 - i. 16 millions d'euros associés à 24 contrats de management et 24 contrats de franchise au Royaume-Uni ;
 - ii. 6 millions d'euros sur des contrats de management en Australie.

Tableau de variation des immobilisations incorporelles :

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Valeurs nettes au 1^{er} janvier	373	264
Acquisitions de la période	6	25
Immobilisations générées en interne (1)	30	32
Entrées de périmètre (2)	80	23
Dotations aux amortissements	(28)	(32)
Pertes de valeur comptabilisées en charges (3)	(24)	(2)
Cessions de la période	(173)	(8)
. Cession du pôle Hôtellerie Economique Etats-Unis (cf. Note 2.A.1.1)	(164)	-
. Autres cessions de la période	(9)	(8)
Différence de conversion	6	(18)
Reclassements en actifs destinés à être cédés (cf. Note 32)	(6)	(3)
Autres Reclassements	-	2
Valeurs nettes en fin de période	264	283

(1) En 2012, investissements sur licences, logiciels et autres incorporels pour un montant de 30 millions d'euros (dont principalement 20 millions d'euros dans les supports mondiaux et 4 millions d'euros en France).

En 2013, investissements sur licences, logiciels et autres incorporels pour un montant de 32 millions d'euros (dont principalement 26 millions d'euros dans les supports mondiaux).

(2) En 2012, les entrées de périmètre réalisées sur l'exercice portaient sur :

- a. 50 millions d'euros dans le cadre de l'acquisition du Groupe Mirvac (cf. Note 2.B.3) dont :
 - i. 31 millions d'euros de valorisation du contrat de gestion ;
 - ii. 19 millions d'euros de valorisation des marques.
- b. 30 millions d'euros dans le cadre de l'acquisition du réseau d'hôtels sud-américain de Grupo Posadas (cf. Note 2.B.4) dont :
 - i. 18 millions d'euros de droits d'entrées d'hôtels ;
 - ii. 10 millions d'euros de marques Caesar Park et Caesar Business.

En 2013, les entrées de périmètre réalisées portent sur l'allocation de l'écart d'acquisition provisoire du réseau d'hôtels sud-américain de Grupo Posadas acquis en 2012 pour 23 millions d'euros (cf. Note 2.B.4).

(3) Comprenait au 31 décembre 2012, 13 millions d'euros de dépréciation des marques du portefeuille Mirvac ainsi que 10 millions de dépréciation des marques Caesar Park et Caesar Business du portefeuille Grupo Posadas qui, à terme, n'ont pas vocation à être utilisées par le Groupe (cf. Note 13.2.B).

Les immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéfinie sont les suivantes :

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Marque Sebel (Australie)	5	4
Autres marques et droits ayant des durées d'utilité indéfinies	1	1
Valeur comptable en fin de période	6	5

Note 20. Immobilisations corporelles

Note 20.1. Détail des immobilisations corporelles par nature

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Terrains	199	177
Constructions	1 699	1 625
Agencements	1 592	1 571
Matériels et mobiliers	1 439	1 433
Immobilisations en cours	190	247
Valeur brute	5 119	5 053

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Constructions	(538)	(535)
Agencements	(836)	(846)
Matériels et mobiliers	(953)	(989)
Immobilisations en cours	(4)	(3)
Total des amortissements	(2 331)	(2 373)
Terrains	(7)	(10)
Constructions	(104)	(116)
Agencements	(49)	(61)
Matériels et mobiliers	(29)	(36)
Immobilisations en cours	(7)	(9)
Total des dépréciations	(196)	(232)
Amortissements et dépréciations	(2 527)	(2 605)

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Terrains	192	167
Constructions	1 057	974
Agencements	707	664
Matériels et mobiliers	457	408
Immobilisations en cours	179	235
Valeur nette	2 592	2 448

La variation des immobilisations nettes sur la période considérée s'analyse comme suit :

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Valeurs nettes au 1er janvier	3 257	2 592
Entrées de périmètre (1)	93	59
Investissements de la période (2)	468	371
Dotations aux amortissements	(345)	(297)
Pertes de valeur comptabilisées en charges ou en résultat net des activités non conservées (cf. Note 13.2 et Note 17)	(123)	(80)
Différence de conversion	17	(94)
Cessions de la période	(694)	(118)
. Pôle Hôtellerie Economique Etats-Unis (cf. Note 2.A.1.1)	(605)	0
. Autres cessions de la période	(89)	(118)
Reclassements en "Actifs destinés à être cédés" (cf. Note 32)	(79)	13
Autres reclassements	(2)	2
Valeurs nettes en fin de période	2 592	2 448

(1) Au 31 décembre 2012, les entrées de périmètre correspondent principalement à celles réalisées dans le cadre de l'acquisition du Groupe Mirvac pour 51 millions d'euros (cf. Note 2.B.3) et du réseau d'hôtels sud-américain de Grupo Posadas pour 23 millions d'euros (cf. Note 2.B.4).

Au 31 décembre 2013, les 59 millions d'euros d'entrée de périmètre correspondent à l'allocation de l'écart d'acquisition généré par l'acquisition du réseau d'hôtels sud-américain de Grupo Posadas en 2012 pour un total de 54 millions d'euros (cf. Note 2.B.4) et à l'acquisition de titres complémentaires dans ibis Colombie pour 5 millions d'euros.

(2) Au 31 décembre 2012, les investissements portaient principalement sur des investissements de rénovations (256 millions d'euros) en France, en Allemagne et au Royaume-Uni et des investissements de constructions (212 millions d'euros) comprenant 25 millions d'euros de levées d'options d'achat en Pologne.

Au 31 décembre 2013, les investissements portent sur des investissements de rénovations (234 millions d'euros) notamment en France, en Allemagne et au Royaume-Uni et des investissements de constructions (137 millions d'euros) comprenant l'acquisition du terrain Canary Wharf à Londres en Angleterre pour 28 millions d'euros réalisée dans le cadre de la construction d'un Novotel.

Au 31 décembre 2013, le montant des engagements contractuels liés à l'acquisition d'immobilisations corporelles ne figurant pas dans l'état de la situation financière s'élève à 91 millions d'euros (cf. Note 40). Il s'élevait à 101 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Note 20.2. Détail des immobilisations en contrats de location-financement

Au 31 décembre 2013, les immobilisations en location-financement retraitées dans l'état de la situation financière s'élevaient à 40 millions d'euros en valeurs nettes, contre 50 millions d'euros au 31 décembre 2012 et se répartissent comme suit :

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Terrains	8	6
Constructions	59	51
Agencements	30	26
Matériels et mobiliers	4	4
Immobilisations corporelles (valeur brute)	101	87
Constructions	(29)	(27)
Agencements	(19)	(17)
Matériels et mobiliers	(3)	(3)
Immobilisations corporelles (amortissements et dépréciations)	(51)	(47)
Immobilisations corporelles (valeur nette)	50	40

La dette résiduelle fin de période relative aux contrats de location-financement se présente de la façon suivante :

	Dette en millions d'euros Non actualisée
2013	49
2014	48
2015	36
2016	36
2017	35
2018	35
2019	34
2020	28
2021	27
2022	27
2023	26
2024	26
2025	26
2026	26
> 2026	51

Note 21. Prêts long terme

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Valeurs brutes	158	112
Dépréciation	(11)	(14)
Total en valeur nette	147	98

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Hôtellerie Asie Pacifique (1)	98	39
Autres	49	59
Total	147	98

(1) Le montant des prêts, consentis pour l'hôtellerie Asie Pacifique, inclut principalement :

- Le prêt consenti à A.P.V.C Finance Pty. Limited (société de financement de Timeshare) qui s'élève à 19 millions d'euros au 31 décembre 2013 (28 millions d'euros au 31 décembre 2012) avec une rémunération moyenne de 14,75 %. 7 millions d'euros ont été remboursés par anticipation sur la période ;
- Un prêt consenti à Shree Naman Hotels Private pour financer le développement du Sofitel Mumbai en Inde pour un montant de 16 millions d'euros au 31 décembre 2013.

La variation des prêts long terme entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013 s'explique principalement par le remboursement du prêt consenti à TAHL suite à la cession des titres (cf. Note 2.A.1.3) et par la baisse du dollar australien sur la période.

Note 22. Titres mis en équivalence

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Asie Pacifique (*)	162	129
The Grand Real Estate (Sofitel The Grand, Hôtellerie Pays-Bas)	15	14
Société Hôtelière Paris Les Halles	12	12
Fonds d'investissement Egypte	6	6
Sofitel Londres St James (Hôtellerie UK)	6	6
Hôtellerie Sofitel US (25%)	2	6
Autres	60	57
Total	263	230

(*) Les titres Asie Pacifique comprennent principalement Interglobe Hotels Private Limited (société développant des hôtels ibis en Inde) pour 39 millions d'euros, Caddie Hotels Private (Novotel et Pullman Delhi) pour 16 millions d'euros, une joint venture pour le développement de projets hôteliers ibis et Novotel en Inde (Triguna) pour 13 millions d'euros, Ambassador Inc., Ambasstel et Ambatel Inc. (Corée du Sud) pour 25 millions d'euros.

(1) Les comptes d'Ambassador Inc se décomposent comme suit :

Hôtellerie Corée Ambassador (Novotel Séoul) (En millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Chiffre d'affaires	26	24
Résultat net	4	3
Trésorerie / (Dettes) nette	(9)	(7)
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	52	51
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	72	70
Fraction de capital détenu	30,19%	30,19%

(2) Les comptes d'Ambatel Inc se décomposent comme suit :

Hôtellerie Corée Ambatel (Novotel Séoul) (En millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Chiffre d'affaires	11	10
Résultat net	2	1
Trésorerie / (Dettes) nette	(8)	(7)
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	38	37
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	53	51
Fraction de capital détenu	21,83%	21,83%

(3) Les comptes d'Ambasstel se décomposent comme suit :

Hôtellerie Corée Ambasstel (ibis Séoul) (En millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Chiffre d'affaires	25	23
Résultat net	5	4
Trésorerie / (Dettes) nette	11	12
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	32	33
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	37	38
Fraction de capital détenu	20,00%	20,00%

(4) Les comptes de Beijing Peace Hotel Ltd se décomposent comme suit :

Beijing Peace Hotel (Hôtellerie Chine) Novotel Beijing Peace (En millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Chiffre d'affaires	15	N/A
Résultat net	1	N/A
Trésorerie / (Dettes) nette	(6)	N/A
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	6	N/A
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	20	N/A
Fraction de capital détenu	22,32%	-

Beijing Peace Hotel Ltd a été cédé au cours de l'exercice 2013.

(5) Les comptes d'Interglobe Hotels Private Ltd se décomposent comme suit :

Interglobe Hotels (Hôtellerie ibis Inde) Développement ibis Inde (En millions d'euros)	Mars 2012	Mars 2013
Chiffre d'affaires	10	12
Résultat net	1	(1)
Trésorerie / (Dettes) nette	(21)	(23)
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	82	108
Capitalisation boursière	NA	N/A
Total bilan	138	171
Fraction de capital détenu	40,00%	40,00%

La société clôturant au 31 mars et Accor détenant une participation minoritaire dans cette société, Accor n'a pas l'autorisation de publier les comptes d'Interglobe qui ont été intégrés dans les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2013. Les comptes ainsi présentés correspondent aux derniers comptes audités et publiés.

(6) Les comptes de l'Hôtellerie Sofitel The Grand Pays-Bas se décomposent comme suit :

The Grand Real Estate (Hôtellerie Pays-Bas) Sofitel The Grand (En millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Chiffre d'affaires	23	24
Résultat net	(5)	(4)
Trésorerie / (Dettes) nette	(1)	(1)
Montant des capitaux propres	32	28
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	42	37
Fraction de capital détenu	58,71%	58,71% (*)

(*) Le pourcentage de contrôle étant de 40 %.

(7) Les comptes de la Société Hôtelière Paris Les Halles se décomposent comme suit :

Société Hôtelière Paris Les Halles (En millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Chiffre d'affaires	90	90
Résultat net	5	2
Trésorerie / (Dettes) nette	(90)	(86)
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	42	40
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	173	163
Fraction de capital détenu	31,19%	31,19%

(8) Les comptes de l'Hôtellerie Sofitel Amérique du Nord se décomposent comme suit :

Hôtellerie Sofitel US (En millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Chiffre d'affaires	123	77
Résultat net (a)	94	22
Trésorerie / (Dettes) nette	(173)	(146)
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	9	23
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	244	213
Fraction de capital détenu	25,00%	25,00%

(a) Au 31 décembre 2012, le résultat a été impacté positivement par la cession des hôtels Sofitel San Francisco, Chicago et Miami pour 96 millions d'euros.

Au 31 décembre 2013, le résultat a été impacté positivement par la cession du Sofitel Minneapolis pour 6 millions d'euros.

Note 23. Actifs financiers non courants

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Titres de participation (<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>)	147	118
Dépôts et cautionnements (<i>Prêts et Créances</i>)	140	120
Total valeurs brutes	287	238
Provisions pour dépréciation	(65)	(64)
Valeurs nettes	222	174

La provision pour dépréciation des actifs financiers non courants est relative, dans sa quasi-totalité, aux titres de participation.

Les titres et dépôts non consolidés se décomposent comme suit :

En millions d'euros	Note	Déc. 2012	Déc. 2013
Dépôt pour le rachat du Sofitel Rio de Janeiro	(*)	62	47
Titres TAHL (foncière en Australie)	2.A.1.3	25	-
Titres A-HTrust (fonds d'investissement à Singapour)	2.B.3	24	19
Créance sur le Pullman Tour Eiffel		20	20
Dépôt réalisé suite à l'appel en garantie sur la dette du propriétaire du Sofitel Los Angeles		20	19
Titres Stone (foncière en France)		11	11
Dépôt concernant des hôtels en France cédés en 2008		10	10
Autres participations et dépôts		50	48
Valeurs nettes		222	174

(*) Dépôt réalisé en 2011 en vue de la mise en œuvre du droit de préemption par Accor dans le cadre de l'acquisition des murs du Sofitel Rio de Janeiro Copacabana.

La baisse des titres de participation entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013 s'explique par la cession de la participation de Accor dans TAHL en novembre 2013 (cf. Note 2.A.1.3) pour un montant de 23 millions d'euros et par la dépréciation de la participation de 5,73% de Accor dans A-HTRUST, revue à la baisse pour 4 millions d'euros sur la base du cours de bourse de A-HTRUST à la fin de l'année. L'impact de la cession des titres TAHL a été comptabilisé en résultat alors que l'impact de la dépréciation de la participation de Accor dans A-HTRUST a été comptabilisé en réserve de juste valeur des instruments financiers (cf. Note 26).

Au 31 décembre 2013, la réserve de juste valeur des titres qualifiés d'actifs disponibles à la vente s'élève à (4) millions d'euros. A la clôture du 31 décembre 2012, la réserve de juste valeur des titres qualifiés d'actifs disponibles à la vente est nulle (cf. Note 26).

Note 24. Comptes de tiers actifs et passifs

Note 24.1. Détail des comptes clients entre valeur brute et provision

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Valeurs brutes	435	425
Provisions	(33)	(35)
Valeurs nettes	402	390

Les provisions pour dépréciation des créances clients correspondent à de multiples transactions individuelles de montants non significatifs. Les créances identifiées en dépassement d'échéance font l'objet d'un suivi particulier et leur recouvrabilité est évaluée régulièrement de manière à constater d'éventuelles dépréciations complémentaires. Le montant des créances en retard de paiement et non encore dépréciées est non significatif.

Note 24.2. Détails des autres tiers actifs

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
TVA à récupérer	151	142
Créances vis à vis du personnel et des organismes sociaux	2	7
Créances d'impôts et taxes	58	58
Autres débiteurs	291	254
Charges constatées d'avance	59	62
Valeurs brutes des autres tiers actifs	561	523
Provisions	(45)	(45)
Valeurs nettes des autres tiers actifs	516	478

Note 24.3. Détails des autres tiers passifs

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
TVA à payer	78	82
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	351	342
Dettes d'impôts et taxes (1)	192	78
Autres créanciers (1)	445	394
Produits constatés d'avance	76	68
Autres tiers passifs	1 142	964

(1) Au 31 décembre 2012, ces postes comprenaient respectivement 184,7 millions d'euros liés au litige précompte dont 149,7 millions d'euros au titre du principal et 35 millions d'euros au titre des intérêts. Suite à un arrêt défavorable à Accor rendu par le Conseil d'Etat en décembre 2012, le Groupe a été amené, au cours du premier semestre 2013, à rembourser ces montants à l'Etat (cf. Note 39.2).

Note 24.4. Echancier des comptes de tiers

En millions d'euros au 31 décembre 2013	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Déc. 2013	Déc. 2012
Stocks	42	-	-	42	47
Clients	389	1	-	390	402
TVA à récupérer	129	12	1	142	151
Créances de personnel et organismes sociaux	7	-	-	7	2
Créances impôts et taxes	58	-	-	58	38
Autres débiteurs	209	0	-	209	265
ACTIF COURT TERME	834	13	1	848	905
Fournisseurs et comptes rattachés	611	-	-	611	580
TVA à payer	82	-	-	82	78
Personnel et organismes sociaux	342	-	-	342	351
Dettes autres impôts et taxes	78	-	-	78	192
Autres créanciers	388	5	1	394	445
PASSIF COURT TERME	1 501	5	1	1 507	1 646

Note 25. Capital potentiel

Suite à la réalisation de la scission du Groupe le 2 juillet 2010, Accor a été amené à ajuster les prix d'exercice et nombres d'options ou d'actions gratuites attribuées à ses bénéficiaires antérieurement au 2 juillet 2010 (cf. Note 3.4.1 du Document de Référence 2009 Actualisé déposé à l'AMF le 18 mai 2010 sous le n° D-10-0201-A01). Les chiffres présentés dans cette note pour les plans antérieurs à juillet 2010 sont par conséquent des chiffres ajustés.

Note 25.1. Nombre d'actions potentielles

Au 31 décembre 2013, le capital social est composé de 228 053 102 actions. Le nombre moyen d'actions au cours de l'exercice 2013 s'établit à 227 613 320. **Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2013 est de 228 053 102.**

Par ailleurs, 8 300 398 options de souscription, soit 3,64 % du capital, réservées au personnel sont en circulation, mais non exercées au 31 décembre 2013 (cf. Note 25.3).

De plus, 567 434 actions sous conditions de performance sont susceptibles d'être attribuées.

Sur la base d'une conversion totale des actions potentielles présentées ci-dessus, le nombre d'actions en circulation serait de 236 920 934 titres.

Note 25.2. Résultat net dilué par action

Sur la base des actions potentielles présentées ci-dessus et d'un cours moyen de l'action Accor sur les 12 mois (29,10 euros), le nombre moyen pondéré d'actions totalement dilué au 31 décembre 2013 est de 228 578 877. Le résultat net dilué par action se calcule donc comme suit :

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Résultat Net Part du Groupe (activités poursuivies et activités non conservées)	(599)	126
Nombre moyen pondéré d'actions (en milliers)	227 266	227 613
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription (en milliers)	-	549
Nombre d'actions résultant des actions sous conditions de performance (en milliers)	-	417
Nombre moyen pondéré d'actions dilué (en milliers)	227 266	228 579
Résultat net dilué par action (en euros)	(2,64)	0,55

Les instruments qui pourraient éventuellement dans le futur, diluer le résultat net, mais qui ne sont pas inclus dans le calcul du résultat net dilué par action puisque non dilutifs sur l'exercice 2013 sont les plans 14, 15, 16, 17, 22, 23, 24, 25, 26 et 27 (cf. Note 25.3).

Note 25.3. Avantages sur capitaux propres

PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS

Description des principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions

Les principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2013 ainsi que ceux qui ont été annulés ou sont arrivés à expiration au cours de la période sont décrits dans le tableau ci-après :

	Date d'attribution	Durée contractuelle du plan	Nombre d'options attribuées	Période de levée d'option	Nombre de bénéficiaires	Prix d'exercice	Méthode de règlement (cash ou capitaux propres)
Plan 12	9 janvier 2006	7 ans	1 840 601	du 10/01/10 au 09/01/13	191	30,60 €	Capitaux propres
Plan 13	24 mars 2006	7 ans	963 293	du 25/03/10 au 24/03/13	818	32,56 €	Capitaux propres
Plan 14	22 mars 2007	7 ans	2 183 901	du 23/03/11 au 22/03/14	958	45,52 €	Capitaux propres
Plan 15	14 mai 2007	7 ans	129 694	du 15/05/11 au 14/05/14	11	47,56 €	Capitaux propres
Plan 16 (*)	13 septembre 2007	8 ans	2 139	du 13/09/10 au 13/09/15	40	40,08 €	Capitaux propres
Plan 17	28 mars 2008	7 ans	2 080 442	du 29/03/12 au 28/03/15	1 022	30,81 €	Capitaux propres
Plan 18	30 septembre 2008	7 ans	110 052	du 01/10/12 au 30/09/15	6	28,32 €	Capitaux propres
Plan 19	31 mars 2009	8 ans	1 429 456	du 01/04/13 au 31/03/17	1 138	18,20 €	Capitaux propres
Plan 20	2 avril 2010	8 ans	2 618 770	du 03/04/14 au 02/04/18	1 020	26,66 €	Capitaux propres
Plan 21	2 avril 2010	8 ans	153 478	du 03/04/14 au 02/04/18	10	26,66 €	Capitaux propres
Plan 22	22 novembre 2010	8 ans	92 448	du 23/11/14 au 22/11/18	5	30,49 €	Capitaux propres
Plan 23	4 avril 2011	8 ans	621 754	du 05/04/15 au 04/04/19	783	31,72 €	Capitaux propres
Plan 24	4 avril 2011	8 ans	53 125	du 05/04/15 au 04/04/19	8	31,72 €	Capitaux propres
Plan 25	27 mars 2012	8 ans	527 515	du 28/03/16 au 27/03/20	390	26,41 €	Capitaux propres
Plan 26	27 mars 2012	8 ans	47 375	du 28/03/16 au 27/03/20	8	26,41 €	Capitaux propres
Plan 27	26 septembre 2013	8 ans	40 000	du 27/09/17 au 26/09/21	1	30,13 €	Capitaux propres

(*) Le plan 16 correspond à un plan de bons d'épargne en actions (BEA)

Le plan n° 15 a la caractéristique d'être un plan avec conditions de performance. Durant chaque année de la période d'acquisition (de 2007 à 2010), une tranche représentant un quart des options de souscription d'actions attribuées initialement est soumise à des critères de performance collective mesurant la performance du Groupe Accor sur la base d'objectifs prédéterminés.

Les critères de performance pour chacun des exercices sont le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et le Résultat Courant après Impôt. Si les conditions de performance sont remplies à l'issue de chaque exercice, les bénéficiaires se verront remettre un quart des options de souscription d'actions. Si une seule des deux conditions de performance est remplie, les bénéficiaires se verront remettre un huitième des options de souscription d'actions.

Pour que le nombre d'options de souscription d'actions effectivement attribuées soit égal au nombre d'options de souscriptions d'actions attribuées à l'origine, il convient que la progression des indicateurs soit supérieure ou égale à environ 10 % par an. Si les progressions de ces critères sont inférieures mais supérieures à zéro, le nombre d'options de souscription d'actions réellement attribuées sera réduit en fonction de fourchettes de progression.

En 2007, les critères de performance ont été réalisés. En 2008, 2009 et 2010 une partie seulement des critères de performance ont été réalisés générant une annulation de 44 615 options.

Le plan n°21 a la caractéristique d'être un plan avec conditions de performance liées au marché. La condition porte sur la performance relative du cours de l'action Accor par rapport à l'évolution de l'indice CAC 40, sur les années 2010, 2011, 2012 et 2013. Elle a fait l'objet d'un ajustement après la scission de l'Hôtellerie et des Services en 2010. Le droit à exercer les options s'acquiert sur une durée de 4 ans en fonction de la performance annuelle de l'action Accor par rapport au CAC 40. Le nombre d'options pouvant être exercées à l'issue des quatre ans ne peut en tout état de cause dépasser 100 % du montant initial. En 2010, les critères de performance ont été réalisés. En 2011 et 2012, les critères de performance ont été partiellement réalisés. En 2013, les critères de performance n'ont pas été réalisés. Les bénéficiaires se verront remettre 77 191 options de souscription d'actions en 2014.

Les plans n°24, n°26 et n°27 ont la caractéristique d'être des plans avec condition de performance liée au marché. Durant chaque année de la période d'acquisition (de 2011 à 2014 pour le plan n°24, de 2012 à 2015 pour le plan n°26 et de septembre 2013 à septembre 2017 pour le plan n°27), un quart des options initialement attribuées à chaque Bénéficiaire sera soumis à une condition

de performance externe basée sur le positionnement du TSR (Total Shareholder Return) de Accor considéré par rapport au TSR de 8 groupes hôteliers internationaux. Les objectifs à atteindre ont été fixés sur quatre ans avec des niveaux de classement intermédiaires. A chaque niveau de classement correspond un pourcentage d'acquisition définitif des options par année.

En 2011, les critères de performance n'ont pas été réalisés pour le plan n°24. En 2012, les critères de performance ont été réalisés pour le plan n°24 mais ne l'ont été que partiellement pour le plan n°26. En 2013, les critères de performance n'ont été que partiellement réalisés pour le plan n°24 et n'ont pas été réalisés pour le plan n°26.

Les mouvements intervenus en 2012 et 2013 sur les plans d'options de souscription d'actions sont les suivants :

	31 décembre 2012		31 décembre 2013	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen
Options non exercées en debut de période	12 997 382	30,13 €	11 587 420	31,07 €
Options attribuées sur l'exercice	574 890	26,41 €	40 000	30,13 €
Options annulées / échues sur l'exercice	(1 958 326)	23,53 €	(2 754 880)	31,08 €
Options exercées sur l'exercice	(26 526)	22,41 €	(572 142)	20,90 €
Options non exercées à fin de période	11 587 420	31,07 €	8 300 398	31,77 €
Options exerçables en fin de période	6 635 261	35,46 €	4 704 861	34,91 €

Au 31 décembre 2013, les plans non exercés sont les suivants :

	Prix d'exercice	Nombre d'options en circulation	Durée de vie résiduelle jusqu'à l'échéance des options
Plan 14	45,52 €	1 925 535	3 mois
Plan 15	47,56 €	85 079	4 mois
Plan 16	40,08 €	2 139	1,7 ans
Plan 17	30,81 €	1 777 025	1,3 ans
Plan 18	28,32 €	102 544	1,8 ans
Plan 19	18,20 €	812 539	3,3 ans
Plan 20	26,66 €	2 169 979	4,3 ans
Plan 21	26,66 €	77 191	4,3 ans
Plan 22	30,49 €	92 448	5 ans
Plan 23	31,72 €	594 994	5,3 ans
Plan 24	31,72 €	53 125	5,3 ans
Plan 25	26,41 €	520 425	6,3 ans
Plan 26	26,41 €	47 375	6,3 ans
Plan 27	30,13 €	40 000	8 ans

Informations sur la juste valeur des options attribuées

Les justes valeurs ont été déterminées aux dates d'attribution respectives des différents plans à partir du modèle d'évaluation des options (Black & Scholes ou Monte Carlo) et en s'appuyant sur des données et hypothèses valables à ces mêmes dates. Pour cette raison, les informations présentées dans le tableau ci-dessous pour les plans 12 à 21 (notamment le prix d'exercice, le cours du sous-jacent à la date d'attribution ainsi que la juste valeur) n'ont pas fait l'objet d'un ajustement suite à la réalisation de la scission le 2 juillet 2010.

Les principales données et hypothèses qui ont été utilisées pour réaliser ces évaluations sont les suivantes :

	Plan 12	Plan 13	Plan 14	Plan 15	Plan 16	Plan 17	Plan 18	Plan 19
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	49,80 €	48,30 €	70,95 €	70,45 €	62,35 €	47,10 €	37,12 €	25,49 €
Prix d'exercice	46,15 €	49,10 €	68,65 €	71,72 €	60,44 €	46,46 €	42,70 €	27,45 €
Volatilité attendue (1)	35,36%	34,60%	31,73%	31,60%	27,57%	27,87%	26,72%	31,91%
Durée de vie contractuelle de l'option	7 ans	7 ans	7 ans	7 ans	8 ans	7 ans	7 ans	8 ans
Taux de rendement sans risque (2)	3,13%	3,74%	3,94%	4,25%	4,15%	3,84%	4,03%	2,63%
Taux de dividendes (3)	3,22%	3,22%	2,29%	2,29%	2,29%	2,53%	2,53%	2,53%
Juste Valeur des Options (4)	14,11 €	12,57 €	20,38 €	19,36 €	16,66 €	11,55 €	7,00 €	5,78 €

	Plan 20	Plan 21	Plan 22	Plan 23	Plan 24	Plan 25	Plan 26	Plan 27
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	41,47 €	41,47 €	32,19 €	31,96 €	31,96 €	26,55 €	26,55 €	30,88 €
Prix d'exercice	40,20 €	40,20 €	30,49 €	31,72 €	31,72 €	26,41 €	26,41 €	30,13 €
Volatilité attendue (1)	33,96%	33,96%	34,99%	35,74%	35,74%	39,71%	39,71%	37,16%
Durée de vie contractuelle de l'option	8 ans							
Taux de rendement sans risque (2)	2,29%	2,29%	1,98%	2,90%	2,60%	1,67%	1,67%	1,20%
Taux de dividendes (3)	3,24%	3,24%	2,22%	2,19%	2,19%	2,42%	2,42%	3,04%
Juste Valeur des Options (4)	10,28 €	9,44 €	9,25 €	9,40 €	8,89 €	7,88 €	6,50 €	6,30 €

(1) Volatilité pondérée en fonction de l'échéancier d'exercice

(2) Taux de rendement sans risque pondéré en fonction de l'échéancier d'exercice

(3) Pour les plans émis avant 2011, le taux de dividendes correspond à la moyenne des taux de dividendes versés au cours des deux, trois ou quatre derniers exercices. Pour les plans émis en 2011, ce taux correspond au taux de dividende attendu sur l'exercice. Pour les plans émis depuis 2012, ce taux correspond au taux de dividende versé au cours de l'exercice précédent.

(4) Juste Valeur des options pondérées en fonction de l'échéancier d'exercice

La maturité des options de souscription d'actions

Le Groupe a décidé de fractionner l'exercice de ces plans de stock-options en référence au comportement d'exercice observé sur les plans précédents. L'échéancier retenu est identique pour tous les plans :

- 35 % des options sont exercées après 4 ans ;
- 20 % des options sont exercées après 5 ans ;
- 35 % des options sont exercées après 6 ans ;
- 5 % des options sont exercées après 7 ans – 10% pour les plans 12, 13, 14, 15, 17 et 18 ;
- 5 % des options sont exercées au bout de 8 ans.

La maturité des options est égale à leur durée de vie espérée.

La volatilité du cours

Le Groupe a choisi de retenir une volatilité calculée sur un historique de 8 ans précédant l'attribution des plans et a appliqué une volatilité différente, calculée à la date d'attribution, correspondant à chacune des maturités envisagées par l'échéancier d'exercice.

PLAN D' ACTIONS SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE

Plan 2011

Le 4 avril 2011, Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés 249 107 actions sous conditions de performance dont :

- 20 450 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de trois ans et d'une période de conservation obligatoire de 2 ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées.
- 190 331 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de 2 ans et d'une période de conservation obligatoire de 2 ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées.
- 38 326 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de 4 ans sans période de conservation obligatoire à l'issue de cette période d'acquisition.

Les critères de performance étaient le volume d'affaires, le résultat d'exploitation et le cash-flow d'exploitation pour les exercices 2011 et 2012. Des objectifs annuels d'évolution par rapport au budget ont été fixés sur les deux exercices, selon des seuils intermédiaires à atteindre. A chaque seuil correspondait un pourcentage d'acquisition des actions par année.

La juste valeur de ces rémunérations (7,6 millions d'euros au 4 avril 2011) est comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres. Elle a été évaluée comme le cours d'ouverture de bourse à la date d'attribution moins la valeur actualisée des dividendes non versés multipliée par le nombre d'actions émises.

A la clôture de l'exercice 2011, les conditions de performance 2011 ont été atteintes. 2,5 millions d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan en 2011.

A la clôture de l'exercice 2012, les conditions de performance 2012 ont été atteintes. 3,3 millions d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan en 2012.

Au cours de l'exercice 2013, 1 million d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan.

Plan 2012

Le 27 mars 2012, Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés 284 976 actions sous conditions de performance dont :

- 170 332 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de deux ans et d'une période de conservation obligatoire de deux ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées et assorties de deux conditions de performance.
- 67 269 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de quatre ans sans période de conservation obligatoire à l'issue de cette période d'acquisition et assorties de deux conditions de performance.
- 47 375 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de deux ans et d'une période de conservation obligatoire de deux ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées et assorties de trois conditions de performance.

Les critères de performance sont la marge sur EBIT, le cash-flow d'exploitation et le plan de cessions pour les exercices 2012 et 2013. Des objectifs annuels d'évolution par rapport au budget ont été fixés sur les deux exercices, selon des seuils intermédiaires à atteindre. A chaque seuil correspond un pourcentage d'acquisition des actions par année.

La juste valeur de ces rémunérations (7,1 millions d'euros au 27 mars 2012) est comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres. Cette juste valeur a été évaluée comme le cours d'ouverture de bourse à la date d'attribution moins la valeur actualisée des dividendes non versés multipliée par le nombre d'actions émises.

A la clôture de l'exercice 2012, les conditions de performance 2012 ont quasiment été atteintes. 2,4 millions d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan en 2012.

A la clôture de l'exercice 2013, les conditions de performance 2013 ont été atteintes. 2,6 millions d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan en 2013.

Plan 2013

Le 15 avril 2013, Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés 290 550 actions sous conditions de performance dont :

- 169 605 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de deux ans et d'une période de conservation obligatoire de deux ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées et assorties de deux conditions de performance.
- 48 445 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de quatre ans sans période de conservation obligatoire à l'issue de cette période d'acquisition et assorties de deux conditions de performance.
- 72 500 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de deux ans et d'une période de conservation obligatoire de deux ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées et assorties de quatre conditions de performance.

Les critères de performance sont le taux de marge sur EBIT, le cash-flow d'exploitation opérationnel, le plan de cessions et un critère de performance externe pour les exercices 2013 et 2014. Des objectifs annuels d'évolution par rapport au budget ont été fixés sur les deux exercices, selon des seuils intermédiaires à atteindre. A chaque seuil correspond un pourcentage d'acquisition des actions par année.

La juste valeur de ces rémunérations (6,6 millions d'euros au 15 avril 2013) est comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres. Cette juste valeur a été évaluée comme le cours d'ouverture de bourse à la date d'attribution moins la valeur actualisée des dividendes non versés multipliée par le nombre d'actions émises.

A la clôture de l'exercice 2013, les conditions de performance 2013 ont quasiment été atteintes. 2,6 millions d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan en 2013.

CHARGES COMPTABILISEES AU TITRE DES AVANTAGES SUR INSTRUMENTS DE CAPITAL

La charge totale comptabilisée en résultat en contrepartie des capitaux propres au titre des avantages sur instruments de capital s'élève à 13,5 millions d'euros au 31 décembre 2013 dont 2,7 millions d'euros liés au changement de Direction Générale, contre 14 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Note 26. Réserves de juste valeur des instruments financiers

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Swap de taux et de change	(4)	(0)
Revalorisation des actifs financiers disponibles à la vente	-	(4)
Total Réserves de Juste Valeur des Instruments Financiers	(4)	(4)

Variation des réserves de juste valeur des instruments financiers

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Couverture de flux de trésorerie	3	4
<i>Profit (perte) porté(e) en capitaux propres</i>	3	4
<i>Transféré(e) en résultat</i>	-	-
Actifs financiers disponibles à la vente	-	(4)
<i>Profit (perte) résultant de l'évaluation portée en capitaux propres</i>	-	(4)
<i>Transféré(e) en résultat</i>	-	-
Variation de la Réserve de Juste Valeur des Instruments Financiers	3	0

Note 27. Minoritaires

La variation des intérêts minoritaires se décompose de la façon suivante :

En millions d'euros	
31 décembre 2011	231
Résultat net part des minoritaires de la période	15
Dividendes versés aux minoritaires	(14)
Augmentation de capital	2
Différence de conversion	16
Variations de périmètre (1)	(20)
31 décembre 2012	230
Résultat net part des minoritaires de la période	13
Dividendes versés aux minoritaires	(16)
Augmentation de capital	(0)
Différence de conversion	(6)
Variations de périmètre (2)	(4)
31 décembre 2013	217

(1) Dont (8) millions d'euros liés à la cession des hôtels Formula 1 en Afrique du Sud (cf. Note 2.A.2.3) ;
Dont (4) millions d'euros liés au rachat d'intérêts minoritaires Orbis (1,13 % - cf. Note 2.B.2).

(2) Dont (2) millions d'euros liés à la cession des titres Orbis Transport.

Note 28. Résultat Global

Le montant d'impôt relatif aux autres éléments du résultat global se détaille de la façon suivante :

En millions d'euros	Déc. 2012			Déc. 2013		
	Avant impôt	Impôt	Après impôt	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Différence de conversion	101	-	101	(208)	-	(208)
Variation de juste valeur des "Actifs financiers disponibles à la vente"	-	-	-	(4)	0	(4)
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans le cadre des couvertures de flux de trésorerie	3	-	3	4	-	4
Ecarts actuariels sur les obligations au titre des prestations définies	(26)	8	(18)	1	(0)	1
Quote-part dans les autres éléments du Résultat Global issus des entités associées comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	-	-	-	-	-	-
Total autres éléments du résultat global	77	8	86	(207)	-	(207)

Note 29. Analyse des dettes financières par devises et échéances

Note 29.1. Dettes financières brutes

Au 31 décembre 2013, la décomposition de la dette brute après opérations de couverture est la suivante :

En millions d'euros	Déc.	Taux effectif	Déc.	Taux effectif
	2012	Déc. 2012 %	2013	Déc. 2013 %
EUR	2 006	5,44	1 915	4,23
JPY	37	0,21	30	0,14
CNY	39	6,32	30	6,32
MUR	25	7,95	23	7,94
DZD	19	5,75	21	5,75
CZK	21	0,54	16	0,44
CHF	21	1,24	16	1,47
Autres devises	70	7,14	52	6,95
Dettes brute	2 238	5,37	2 103	4,28
Engagements crédit-bail (long terme et court terme)	58		49	
Engagements d'achat	10		9	
Dérivés passif	10		-	
Autres dettes financières court terme et banques	65		71	
Total dettes financières brutes	2 381		2 232	

En millions d'euros	Déc.	Déc.
	2012	2013
Dettes financières non courantes (long terme)	1 552	1 718
Dettes financières courantes (court terme)	829	514
Total dettes financières brutes	2 381	2 232

Note 29.2. Echancier des dettes financières brutes

Au 31 décembre 2013, l'échéancier de la dette financière brute est le suivant :

En millions d'euros	Déc.	Déc.
	2012	2013
Année N + 1	829	514
Année N + 2	439	35
Année N + 3	26	23
Année N + 4	26	961
Année N + 5	975	14
Année N + 6	17	615
Au-delà	69	70
Total dettes financières brutes	2 381	2 232

Une présentation d'un échéancier sur le long terme se trouve être la présentation la plus pertinente en matière d'analyse de liquidité. Dans cette présentation, tous les comptes de produits dérivés sont classés à court terme. Les emprunts et les placements en devises ont été convertis aux cours de clôture. Le détail par échéance des opérations de couverture de taux et de change se trouve dans la Note 29.5 sur les « Instruments financiers ».

Au 31 décembre 2013, Accor bénéficie d'une ligne de crédit confirmée long terme non utilisée, pour un montant de 1 500 millions d'euros ayant une échéance en mai 2016.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2013 est de 84 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus sont de l'ordre de 294 millions d'euros de janvier 2014 à décembre 2017 et 90 millions d'euros au-delà.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2012 était de 84 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus étaient de l'ordre de 227 millions d'euros de janvier 2013 à décembre 2016 et 34 millions d'euros au-delà.

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

Note 29.3. Dette brute avant et après opérations de couverture

Au 31 décembre 2013, la dette brute du Groupe hors opérations de couverture se décompose comme suit :

En millions d'euros	Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	1 971	4,12%	94%
JPY	-	0%	0%
CNY	30	6,32%	1%
MUR	24	7,94%	1%
DZD	21	5,75%	1%
CZK	1	1,28%	0%
CHF	16	1,47%	1%
Autres devises	40	8,21%	2%
Dette brute totale	2 103	4,27%	100%

Après opérations de couverture de change et de taux d'intérêt, la dette brute du Groupe se répartit de la manière suivante :

En millions d'euros	Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	1 915	4,23%	91%
JPY	30	0,14%	1%
CNY	30	6,32%	1%
MUR	24	7,94%	1%
DZD	21	5,75%	1%
CZK	16	0,44%	1%
CHF	16	1,47%	1%
Autres devises	51	6,95%	3%
Dette brute totale	2 103	4,28%	100%

Note 29.4. Répartition taux fixe / taux variable de la dette brute (après opérations de couverture)

En millions d'euros	Dette Totale	
	Montant	Taux
Décembre 2012	2 238	5,37%
Décembre 2013	2 103	4,28%

Au 31 décembre 2013, la dette brute totale est répartie à 92 % à taux fixe au taux moyen de 4,29 % et 8 % à taux variable au taux moyen de 4,16 %.

Au 31 décembre 2013, la dette à taux fixe est principalement libellée en EUR (98 %), la dette à taux variable est principalement libellée en JPY (17 %), en CNY (17 %) et en EUR (14 %).

Il est précisé qu'il n'existe aucune clause de remboursement anticipé qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation (« rating trigger »). En revanche, un remboursement anticipé peut être demandé en cas de changement de contrôle au niveau de Accor, c'est-à-dire au cas où plus de 50 % des droits de vote seraient acquis par un tiers. Sur la dette brute (2 103 millions d'euros), 1 944 millions d'euros sont contractuellement soumis à cette clause de remboursement anticipé. Dans le cas de la dette obligataire, le changement de contrôle doit être accompagné d'une dégradation du rating de Accor à « Non Investment Grade ».

De plus, dans le cadre du crédit syndiqué négocié en mai 2011, une clause de remboursement anticipé peut être déclenchée suite au non-respect d'un ratio financier (Leverage Ratio qui est le rapport de la dette nette consolidée sur l'EBITDA consolidé).

Par ailleurs, aucune clause de défaillance croisée (« cross default »), par laquelle le défaut sur une dette peut entraîner le défaut sur une autre dette, ne figure dans les contrats de financement négociés par Accor. Seules des clauses d'exigibilité croisée (« cross acceleration ») existent pour des dettes d'une durée au moins égale à trois ans, étant entendu que ces clauses ne peuvent être actionnées que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières de même nature et sur un montant significatif.

Note 29.5. Instruments financiers

1. Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2013, la valeur nominale répartie par échéance et la valeur de marché (juste valeur) enregistrée dans les comptes des instruments de couverture de change sont les suivantes :

Ventes à terme et swaps de change En millions d'euros	Echéance 2014	Echéance 2015	31 décembre 2013 Valeur nominale	31 décembre 2013 Juste valeur
JPY	30	-	30	(2)
CZK	15	-	15	-
HUF	7	-	7	-
Autres	4	-	4	(1)
Volume opérations de ventes à terme	56	-	56	(3)

Achats à terme et swaps de change En millions d'euros	Echéance 2014	Echéance 2015	31 décembre 2013 Valeur nominale	31 décembre 2013 Juste valeur
GBP	132	-	132	(1)
HKD	119	-	119	-
AUD	98	-	98	3
USD	12	-	12	1
PLN	9	-	9	-
AED	5	-	5	-
Autres	10	-	10	-
Volume opérations d'achats à terme	385	-	385	3
Total opérations de couverture de change	441	-	441	-

Pour chaque devise, la « Valeur Nominale » représente le montant vendu ou acheté à terme dans cette devise. La « Juste Valeur » est égale à la différence entre le montant vendu ou acheté dans cette devise (valorisé au cours à terme de clôture) et le montant acheté ou vendu dans la devise de contrepartie (valorisé au cours à terme de clôture).

Toutes les opérations de change effectuées par le Groupe et listées ci-dessus sont des opérations de couverture. Elles sont adossées à des prêts ou emprunts intra-groupe en devises et sont documentées au plan comptable dans des relations de couvertures de juste valeur.

2. Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2013, la valeur notionnelle répartie par échéance et la valeur de marché (juste valeur) enregistrée dans les comptes des instruments de couverture de taux d'intérêt sont les suivantes :

En millions d'euros	2014	2015	2016	au-delà	31 décembre 2013 Valeur notionnelle	31 décembre 2013 Juste valeur
EUR : Swaps payeurs de taux fixe et caps	4	-	-	-	4	0
Volume opérations de couverture de taux	4	-	-	-	4	0

La « Valeur Notionnelle » indique le volume sur lequel porte la couverture de taux d'intérêt. La « Juste Valeur » représente le montant à payer ou à recevoir en cas de dénouement de ces opérations sur le marché.

Toutes les opérations de taux effectuées par le Groupe et listées ci-dessus sont des opérations de couverture.

3. Valeur de marché

3.1 Valeur de marché des instruments financiers

Au 31 décembre 2013, la valeur dans l'état de la situation financière et la juste valeur des instruments financiers sont les suivantes :

En millions d'euros	31 décembre 2013 Valeur au bilan	31 décembre 2013 Juste valeur
PASSIFS FINANCIERS :	2 232	2 303
Obligations (1)	1 944	2 015
Dettes bancaires	144	144
Endettement en Crédit Bail	49	49
Autres dettes	95	95
Dérivés de taux (<i>Cash Flow Hedge</i>)	-	-
Dérivés de change (<i>Fair Value Hedge</i>)	-	-
ACTIFS FINANCIERS COURANTS :	(2 001)	(2 001)
Titres de placement	(1 796)	(1 796)
Disponibilités	(132)	(132)
Autres	(73)	(73)
Dérivés de taux (<i>Cash Flow Hedge</i>)	-	-
Dérivés de change (<i>Fair Value Hedge</i>)	-	-
DETTE NETTE	231	302

- (1) La juste valeur des obligations cotées correspond à la valeur de marché publiée à la date de clôture sur le site de la Bourse du Luxembourg et Bloomberg (technique de valorisation de niveau 1 : cf. Note 1.R).

3.2. Valeur de marché des Titres de Placement

Au 31 décembre 2013, la valeur des titres de placement est la suivante :

En millions d'euros	31 décembre 2013 Valeur au bilan	31 décembre 2013 Juste valeur
Titres de créances négociables (a)	-	-
Dépôts bancaires (b)	(1 748)	(1 748)
Sicav et Fonds Communs de Placement à moins de 3 mois (*) (c)	(38)	(38)
Autres (Intérêts courus)	(10)	(10)
Total des titres de placement	(1 796)	(1 796)

- (*) La juste valeur des SICAV et FCP correspond à leur valeur liquidative (technique de valorisation de niveau 1 : cf. Note 1.R).

- (a) Actifs détenus jusqu'à l'échéance
(b) Prêts et créances émis par le Groupe
(c) Actifs financiers disponibles à la vente

Note 29.6. Gestion des risques financiers

Les objectifs, politiques et procédures de gestion des risques (risque de liquidité, risque de contrepartie, risque de change, risque de taux d'intérêt et risque actions) ainsi qu'une analyse de sensibilité aux taux d'intérêt et aux taux de change sont détaillés dans le Chapitre III du Document de Référence portant sur la Gestion des Risques.

Note 29.7. Notation du Groupe

Au 31 décembre 2013, la notation de Accor est la suivante :

Agence de notation	Dette à long terme	Dette à court terme	Dernière modification de la note	Perspective	Dernière modification de la perspective
Standard & Poor's	BBB-	A-3	05-avr-11	Stable	09-mars-12
Fitch Ratings	BBB-	F-3	25-mai-11	Stable	25-mai-11

Standard & Poor's a confirmé les notes de Accor le 9 mars 2012 tandis que Fitch a confirmé les notes et perspectives de Accor le 19 décembre 2013.

Note 30. Analyse de l'endettement net et de la trésorerie nette

La dette nette se décompose de la façon suivante :

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Autres dettes financières long terme (1)	1 496	1 670
Endettement de crédit-bail long terme	56	48
Dettes financières court terme	811	496
Banques	8	18
Dérivés Passif	10	-
Dettes financières	2 381	2 232
Prêts à court terme	(34)	(32)
Titres de placement (2)	(1 752)	(1 796)
Disponibilités	(122)	(132)
Dérivés Actif	(4)	-
Créances sur cessions d'actifs à court terme	(48)	(41)
Actifs financiers courants	(1 960)	(2 001)
Dette nette	421	231

(1) Cf. Note 2.D

(2) Cf. Note 29.5

La dette nette à fin décembre 2012 n'intègre pas les sommes qui ont été remboursées à l'Etat début avril 2013 (184,7 millions d'euros) dans le cadre du litige sur le précompte suite à l'arrêt rendu par le Conseil d'Etat en décembre 2012 (cf. Note 39.2). Ces sommes figuraient en « Autre tiers passifs » au 31 décembre 2012 (cf. Note 24.3).

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Dette nette début de période	226	421
Variation des dettes long terme	(42)	167
Variation des dettes à court terme	706	(316)
Variation de trésorerie et équivalent de trésorerie	(508)	(53)
Variation liée aux autres actifs financiers courants	39	12
Variation de la période	195	(190)
Dette nette fin de période	421	231

Réconciliation de la trésorerie présentée dans l'état de la situation financière et aux tableaux de financement consolidés:

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Trésorerie au bilan	1 878	1 928
Banques créditrices	(8)	(18)
Dérivés passif	(10)	-
Trésorerie au tableau de flux de trésorerie	1 860	1 910

Note 31. Analyse des actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7

Au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012, les actifs et passifs financiers par catégories se présentent de la façon suivante :

En millions d'euros	Catégories au bilan						Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur			
	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	Prêts	Créances sur cession d'actifs	Actifs financiers non courants	Clients	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1 (*)	Niveau 2 (*)	Niveau 3 (*)	Juste valeur de la classe
Actifs financiers détenus jusqu'à échéance										
Titres de créances négociables										
Prêts et Créances						2 438				
Prêts à court terme		32				32				
Prêts à long terme		98				98				
Créances sur cession d'actifs			41			41				
Dépôts et cautionnements				119		119				
Créances clients					390	390				
Placements monétaires	1 748					1 748				
Autres	10					10				
Actifs financiers disponibles à la vente						93				93
Titres de participation				55		55			55	55
SICAV et fonds communs de placement	38					38	38			38
Autres										
Actifs financiers à la juste valeur										
Dérivés de taux	-					-	-			-
Dérivés de change	-					-	-			-
Disponibilités	132					132				
Actifs financiers au 31 décembre 2013	1 928	130	41	174	390	2 663	38	-	55	93

En millions d'euros	Catégories au bilan						Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur			
	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	Prêts	Créances sur cession d'actifs	Actifs financiers non courants	Clients	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1 (*)	Niveau 2 (*)	Niveau 3 (*)	Juste valeur de la classe
Actifs financiers détenus jusqu'à échéance										
Titres de créances négociables										
Prêts et Créances						2 514				
Prêts à court terme		34				34				
Prêts à long terme		147				147				
Créances sur cession d'actifs			48			48				
Dépôts et cautionnements				138		138				
Créances clients					402	402				
Placements monétaires	1 741					1 741				
Autres	4					4				
Actifs financiers disponibles à la vente						91				91
Titres de participation				84		84			84	84
SICAV et fonds communs de placement	7					7	7			7
Autres										
Actifs financiers à la juste valeur						4				4
Dérivés de taux	-					-	-			-
Dérivés de change	4					4	4			4
Actifs financiers au 31 décembre 2012	1 878	181	48	222	402	2 731	7	4	84	95

En millions d'euros	Catégories au bilan						Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur			
	Banques	Autres dettes financières à long terme	Dettes financières à court terme	Endettement lié à des locations financement long terme	Fournisseurs	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1 (*)	Niveau 2 (*)	Niveau 3 (*)	Juste valeur de la classe
Passifs financiers à la juste valeur						-				-
Dérivés de change	-					-				-
Dérivés de taux	-					-				-
Passifs Financiers au coût amorti						2 825				
Autres obligations		1 542	402			1 944				
Dettes bancaires		116	28			144				
Endettement de crédit-bail			1	48		49				
Autres dettes		12	65			77				
Fournisseurs					611	611				
Banques	18					18				
Passifs financiers au 31 décembre 2013	18	1 670	496	48	611	2 843	-	-	-	-

En millions d'euros	Catégories au bilan						Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur			
	Banques	Autres dettes financières à long terme	Dettes financières à court terme	Endettement lié à des locations financement long terme	Fournisseurs	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1 (*)	Niveau 2 (*)	Niveau 3 (*)	Juste valeur de la classe
Passifs financiers à la juste valeur						10				10
Dérivés de change	-					-				-
Dérivés de taux	10					10		10		10
Passifs Financiers au coût amorti						2 943				
Autres obligations		1 347	393			1 740				
Dettes bancaires		136	157			293				
Endettement de crédit-bail			2	56		58				
Autres dettes		13	259			272				
Fournisseurs					580	580				
Banques	8					8				
Passifs financiers au 31 décembre 2012	18	1 496	811	56	580	2 961	-	10	-	10

(*) Il existe trois hiérarchies de juste valeur : cf. Note 1.R. Ne sont présentées les hiérarchies de juste valeur que pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur.

Les méthodes de calcul de juste valeur des instruments dérivés, SICAV, FCP et obligations sont précisées dans la Note 29. La méthode de calcul de juste valeur des titres de participation est quant à elle précisée dans la Note 1.N.1.

Accor n'a entrepris aucun transfert de niveaux au cours des exercices présentés.

Note 32. Actifs et passifs destinés à être cédés

Les actifs et passifs destinés à être cédés se détaillent de la façon suivante :

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Services à bord des trains	32	24
Groupe d'actifs destinés à être cédés	58	21
Actifs non courants classés en "Actifs destinés à être cédés"	66	16
Total Actifs classés en "Actifs destinés à être cédés"	156	61
Services à bord des trains	(23)	(16)
Passifs relatifs aux Groupes d'actifs destinés à être cédés	(13)	(10)
Total Passifs classés en "Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés"	(36)	(26)

A. Services à bord des trains

Au cours du 2nd semestre 2010, dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur l'hôtellerie, Accor a cédé les activités de restauration à bord des trains en France, en Autriche, au Portugal ainsi qu'une partie des activités italiennes de la Compagnie des Wagons-Lits à travers une joint-venture détenue à 60 % par Newrest et à 40 % par Accor.

Au cours du premier semestre 2012, Accor a cédé à Newrest les 40 % de titres détenus dans la joint-venture ainsi que les 17 % encore détenus dans la filiale autrichienne (cf. Note 2.A.1.2). Compte tenu de la fin du contrat avec l'entreprise concédante intervenue en octobre 2013 et de la liquidation en cours de la société, les actifs et passifs s'y rattachant restent quant à eux classés en « Actifs et Passifs destinés à être cédés » dans les comptes du 31 décembre 2013.

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Immobilisations	3	0
Autres actifs	29	24
Total actifs classés en "Actifs destinés à être cédés"	32	24
Dettes financières	-	-
Autres passifs	(23)	(16)
Total passifs classés en "Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés"	(23)	(16)

B. Autres actifs destinés à être cédés

En millions d'euros		Déc. 2012	Déc. 2013
Groupe d'actifs à céder en Allemagne	(a)	33	-
Groupe d'actifs à céder en Chine	(b)	18	21
Groupe d'actifs à céder en Pologne	(c)	7	-
Total Groupe d'actifs destinés à être cédés		58	21
Hôtels à céder en France	(d)	20	3
Hôtels à céder aux Pays-Bas	(e)	-	2
Hôtels à céder au Canada	(f)	12	9
Hôtels à céder en Pologne	(c)	12	1
Hôtels à céder en Australie	(g)	11	-
Hôtels à céder en Chine	(b)	7	-
Autres		4	1
Total Actifs non courants destinés à être cédés		66	16

En application de la norme IFRS 5, l'ensemble de ces actifs ont été reclassés en actifs destinés à être cédés pour un montant égal au plus faible de leur valeur nette comptable et de leur juste valeur diminuée des coûts de la vente.

- (a) En 2010, le Groupe s'était accordé sur la cession d'un Novotel en Allemagne. Sa valeur bilancielle totale était de 33 millions d'euros au 31 décembre 2012. La vente a été annulée en 2013 et les actifs ne sont donc plus reclassés en actifs destinés à être cédés.
- (b) Au 31 décembre 2012, le Groupe s'était accordé pour la cession de sept ibis en Chine. Cinq hôtels ont été cédés au cours de l'année 2013. Au 31 décembre 2013, deux nouveaux hôtels ibis ont été reclassés en actifs destinés à être cédés, pour une valeur nette comptable de 12 millions d'euros.
- (c) Au 31 décembre 2012, le Groupe s'était accordé sur la cession des activités résiduelles d'Orbis Transport (Rent a car) pour une valeur bilancielle total de 7 millions d'euros, sur la cession de l'hôtel Mercure Zakopane pour une valeur nette comptable de 11 millions d'euros ainsi que sur la cession d'un terrain pour 1 million d'euros. Au 31 décembre 2013, l'activité Rent a car d'Orbis Transport ainsi que l'hôtel Mercure Zakopane ont été cédés.
- (d) Au 31 décembre 2012, en France onze hôtels étaient reclassés en actifs destinés à être cédés, pour une valeur nette comptable de 20 millions d'euros dont 14 millions d'euros sur les Suite Novotel Paris Saint Denis et Paris Porte Montreuil. Au 31 décembre 2013, huit hôtels ont été cédés et quatre nouveaux hôtels ont été reclassés en actifs destinés à être cédés, pour une valeur nette comptable de 2 millions d'euros.
- (e) Au 31 décembre 2013, aux Pays-Bas, un ibis a été reclassé en actifs destinés à être cédés, pour une valeur nette comptable de 2 millions d'euros.
- (f) Au 31 décembre 2012, le Novotel Mississauga au Canada a été reclassé en actifs destinés à être cédés, pour une valeur nette comptable de 12 millions d'euros. Au 31 décembre 2013, la valeur nette comptable du Novotel Mississauga est de 9 millions d'euros.
- (g) Au 31 décembre 2012, le Sebel Mandurah en Australie a été reclassé en actifs destinés à être cédés, pour une valeur nette comptable de 11 millions d'euros. Cet hôtel a été cédé au cours du premier semestre 2013.

Au 31 décembre 2013, seuls le Novotel Mississauga au Canada et l'ibis Dongguan Dongcheng en Chine ont été dépréciés au cours de la période sur la base des prix de vente proposés par les acheteurs, pour respectivement (1,4) et (0,4) millions d'euros (technique de valorisation de niveau 2 selon les dispositions de la norme IFRS 13 : cf. Note 1.R).

Note 33. Provisions

La variation du poste des provisions à caractère non courant, entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013, est constituée des éléments suivants :

En millions d'euros	Déc. 2012 (*)	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	Déc. 2013
Provisions pour retraites (**)	94	(1)	13	(4)	(19)	(1)	3	85
Provisions pour primes de fidélité (**)	22	-	3	(2)	(1)	-	(3)	19
Provisions pour litiges et autres	6	-	-	-	-	-	(1)	5
TOTAL PROVISIONS A CARACTERE NON COURANT	122	(1)	16	(6)	(20)	(1)	(1)	109

(*) La mise en application de façon rétrospective de la norme IAS 19 Révisée « Avantages du personnel » à partir du 1^{er} janvier 2013, a conduit le Groupe à comptabiliser immédiatement au 1^{er} janvier 2012, le coût des services passés non acquis non encore comptabilisés. Ce changement a eu un impact de (9) millions d'euros sur le montant des provisions retraites comptabilisé au 31 décembre 2012.

(**) Cf. Note 33.C

La variation du poste des provisions à caractère courant, entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013, est constituée des éléments suivants :

En millions d'euros	Déc. 2012	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	Déc. 2013
Provisions fiscales	38	12	(1)	(9)	(1)	(0)	39
Provisions pour restructurations	20	80	(16)	(2)	(1)	0	81
Provisions pour litiges et autres	127	28	(19)	(11)	(4)	3	124
TOTAL PROVISIONS A CARACTERE COURANT	185	120	(36)	(22)	(6)	3	244

Au 31 décembre 2013, le poste « provisions pour litiges et autres » à caractère courant comprend principalement :

- des provisions pour divers sinistres pour 36 millions d'euros ;
- des provisions pour divers litiges pour 10 millions d'euros ;
- des provisions pour garantie de performance accordée dans le cadre de transactions immobilières pour 10 millions d'euros ;
- des provisions à hauteur de 9 millions d'euros relatives à différents litiges prud'homaux ;
- les autres montants sont individuellement non significatifs.

Au 31 décembre 2012, le poste « provisions pour litiges et autres » à caractère courant comprenait principalement :

- des provisions pour divers sinistres pour 34 millions d'euros ;
- des provisions pour divers litiges pour 12 millions d'euros ;
- des provisions pour garantie de performance accordée dans le cadre de transactions immobilières pour 10 millions d'euros ;
- des provisions relatives à différents litiges prud'homaux à hauteur de 8 millions d'euros ;
- les autres montants sont individuellement non significatifs.

Au 31 décembre 2013, le poste « provision pour restructurations » comprend notamment 42 millions d'euros de provisions liées à la mise en œuvre des plans de départ volontaire au sein des sièges parisiens (cf. Note 2.E).

L'impact net des provisions à caractère courant et non courant sur le résultat de l'exercice (dotation moins reprise avec ou sans utilisation) a été comptabilisé dans les postes suivants du compte d'exploitation :

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Résultat d'exploitation	5	2
Résultat financier	1	3
Provision sur patrimoine hôtelier	(17)	4
Provisions sur autres actifs et restructuration	(2)	39
Provision pour impôts	8	4
TOTAL	(5)	52

Provisions pour retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi

A. Description des régimes

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme (congrés payés, congés maladie, participation aux bénéfices), d'avantages à long terme (médaille du travail, indemnité pour invalidité de longue durée, prime de fidélité, prime d'ancienneté) et d'avantages postérieurs à l'emploi à cotisations/prestations définies (indemnité de fin de carrière, fonds de pensions).

Les avantages à court terme sont comptabilisés dans les dettes des différentes entités du Groupe, qui les accordent.

Les avantages postérieurs à l'emploi sont attribués, soit par des régimes à cotisations définies, soit par des régimes à prestations définies.

Régimes à cotisations définies

Ces régimes se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus (régime vieillesse de base de la Sécurité Sociale, régimes complémentaires de retraite ARRCO/AGIRC, fonds de pension à cotisations définies).

Les paiements du Groupe sont constatés en charge de la période à laquelle ils se rapportent.

Régimes à prestations définies

Ces régimes se caractérisent par une obligation de l'employeur vis-à-vis de ses salariés. S'ils ne sont pas entièrement pré-financés, ils donnent lieu à la constitution de provisions.

L'engagement actualisé est calculé selon la méthode des unités de crédits projetées en tenant compte des hypothèses actuarielles, d'augmentation de salaires, d'âge de départ à la retraite, de mortalité, de rotation ainsi que de taux d'actualisation. Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières notamment macro-économiques des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

Les modifications d'hypothèses actuarielles, ou la différence entre ces hypothèses et la réalité (écarts d'expérience), donnent lieu à des écarts actuariels qui sont constatés en capitaux propres de l'exercice lors de leur survenance conformément aux principes comptables du Groupe.

Pour le Groupe, les régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi concernent principalement :

- les indemnités de fin de carrière en France :
 - 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,
 - Le calcul est effectué sur la base de paramètres définis par la direction financière du Groupe et des Ressources Humaines une fois par an au cours du deuxième semestre,
 - Le montant calculé reste en provision dans l'état de la situation financière.
- les indemnités de cessation de service en Italie :
 - 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, de son départ volontaire ou de son licenciement,
 - Le montant calculé reste en provision dans l'état de la situation financière.
- les régimes de retraite : les principaux régimes de retraite à prestations définies se situent en France et dans les structures mondiales (48 % de l'obligation), aux Pays-Bas (24 % de l'obligation, régime fermé : l'obligation est couverte à 100 % par des actifs, aucune provision n'est constatée dans l'état de la situation financière), en Belgique (9 % de l'obligation) et en Suisse (8 % de l'obligation). Les droits aux pensions de retraite sont calculés en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe. Ils sont pré-financés auprès d'organismes extérieurs qui constituent des entités légales séparées. Dans les structures mondiales, le régime de retraite bénéficie aux cadres supérieurs. Les droits ne sont pas acquis et le versement se fait sous forme de rentes. Au Pays-Bas, le régime de retraite bénéficie à l'ensemble des employés et le versement se fait sous forme de capital.

L'exercice 2013 a été marqué par une réduction de régime suite à la mise en œuvre des plans de départ volontaire au sein des sièges parisiens et au départ de certains membres du Comité Exécutif.

B. Hypothèses actuarielles

Les évaluations actuarielles dépendent d'un certain nombre de paramètres à long terme fournis par le Groupe. Ces paramètres sont revus chaque année.

2012	France	Europe Hors France						Structures Mondiales	Autres
		Pays Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie		
Evolution des salaires	3,0%	3,0%	1,5%	3,0%	3,0%	1,5%	2,0%	3% - 4%	2%-10%
Taux d'actualisation	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	4,5%	1,8%	3,0%	3,0%	4% - 8,7%

2013	France	Europe Hors France						Structures Mondiales	Autres
		Pays Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie		
Evolution des salaires	3,0%	3,0%	1,5%	3,0%	3,0%	1,0%	N/A	4,0%	2%-10%
Taux d'actualisation	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	4,5%	2,0%	3,0%	3,0%	4% - 8,7%
Maturité moyenne du plan (en années)	14	19	13,2	11,85		12,5	10	14	

Les taux d'actualisation retenus pour l'estimation des obligations du Groupe ont été définis à partir de recommandations d'experts indépendants. Pour les filiales situées dans la zone euro, le taux d'actualisation est déterminé par référence à l'indice iBoxx Corporate AA 10+ de la zone Euro. Pour les filiales hors zone euro, et lorsque le marché obligataire est suffisamment liquide, le taux d'actualisation est issu d'une analyse de la courbe de rendement des obligations de sociétés de qualité supérieure pour chaque zone géographique concernée. Le calcul fait appel à une méthodologie ayant pour objectif d'élaborer un taux d'actualisation approprié d'après les flux monétaires prévus par le régime. Dans les autres cas, le taux d'obligation est fixé en référence aux obligations d'Etat.

Les régimes de retraite du Groupe Accor sont pré-financés via des contrats d'assurance souscrits auprès de compagnies d'assurance ou de fondations. L'allocation des actifs est donc principalement caractérisée par des actifs généraux et des stratégies d'investissement prudentes de type assurantiel. Depuis le 1^{er} janvier 2013, conformément aux principes édictés par la norme IAS 19 Révisée, le taux de rendement attendu des actifs de couverture sur le long terme a été strictement aligné sur le taux d'actualisation (cf. Note 1 page 16).

C. Synthèse de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi et des avantages à long terme

La méthode utilisée par le Groupe est la méthode des unités de crédit projetées.

Au 31 décembre 2013

En millions d'euros	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies (*)	Total
Valeur actualisée des obligations financées	143	-	143
Juste valeur des actifs des régimes	(102)	-	(102)
Excédent des obligations/(actifs) des régimes financés	41	-	41
Valeur actualisée des obligations non financées	-	63	63
Valeur nette au bilan	41	63	104

(*) Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité

Au 31 décembre 2012

En millions d'euros	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies (*)	Total
Valeur actualisée des obligations financées	151	-	151
Juste valeur des actifs des régimes	(101)	-	(101)
Excédent des obligations/(actifs) des régimes financés	50	-	50
Valeur actualisée des obligations non financées	-	65	65
Valeur nette au bilan (**)	50	65	115

(*) Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité

(**) La mise en application de façon rétrospective de la norme IAS 19 Révisée « Avantages du personnel » à partir du 1^{er} janvier 2013, a conduit le Groupe à comptabiliser immédiatement au 1^{er} janvier 2012, le coût des services passés non acquis non encore comptabilisés. Ce changement a eu un impact de (9) millions d'euros sur le montant des provisions retraites comptabilisé au 31 décembre 2012 (cf. Note 1 page 16).

Evolution de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi et des avantages à long terme par zone géographique :

En millions d'euros	Régimes de retraite										Autres avantages	Total Déc. 2013	Total Dec. 2012 (*)
	France	Europe hors France						Structures Mondiales	Autres	Total			
		Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie						
Dettes actuarielles à l'ouverture	26	44	12	15	1	14	4	73	5	195	22	217	172
Coût des services rendus dans l'année	2	0	0	1	0	1	0	5	1	10	2	12	10
Charge d'intérêts financiers	1	1	0	1	0	0	0	2	0	6	1	6	7
Cotisations employeurs	-	0	-	0	-	1	-	-	-	1	-	1	1
Réduction et liquidation de régime	(1)	-	(0)	(1)	(0)	-	-	(15)	(2)	(19)	(0)	(19)	(2)
Taxes et frais administratifs	-	(0)	-	(0)	-	(0)	-	(0)	-	(1)	-	(1)	-
Acquisition / Cession	0	-	-	-	(0)	-	-	-	-	0	-	0	(0)
Prestations versées par l'employeur (Gains)/Pertes actuarielles	(1)	(1)	(1)	(0)	(0)	(1)	(1)	(2)	(0)	(7)	(2)	(9)	(11)
Effet de change	(1)	0	0	0	0	(0)	(0)	(1)	0	(1)	0	(1)	39
Transferts à l'ouverture	(0)	-	-	-	(0)	(0)	-	-	(1)	(1)	(0)	(1)	0
Autres	-	-	-	1	-	0	-	0	3	4	(3)	1	0
Reclassement de Service à Bord des Trains en activité destinée à être cédée	-	-	-	-	-	0	(0)	-	0	0	(0)	0	(0)
Dettes actuarielles à la clôture	26	44	12	17	1	14	4	63	6	186	19	207	217

En millions d'euros	Régimes de retraite										Autres avantages	Total Déc. 2013	Total Dec. 2012 (*)
	France	Europe hors France						Structures Mondiales	Autres	Total			
		Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie			Total			
Juste valeur des actifs à l'ouverture	-	45	5	12	-	10	-	30	-	101	-	101	88
Rendement réel des fonds (hors produits d'intérêts financiers)	-	0	(0)	0	-	0	-	-	-	0	-	0	14
Produits d'intérêts financiers	-	1	0	1	-	0	-	1	-	3	-	3	-
Cotisations employeurs	-	0	0	1	-	1	-	-	-	2	-	2	4
Cotisations employés	-	0	-	0	-	1	-	-	-	1	-	1	1
Prestations versées	-	(1)	(0)	(0)	-	(1)	-	(2)	-	(5)	-	(5)	(6)
Réductions et liquidation de régime	-	-	(0)	(1)	-	-	-	-	-	(1)	-	(1)	-
Taxes et frais administratifs	-	(0)	-	(0)	-	(1)	-	-	-	(1)	-	(1)	-
Effet de change	-	-	-	-	-	(0)	-	-	-	(0)	-	(0)	0
Juste valeur des actifs à la clôture	-	44	5	13	-	11	-	29	-	102	-	102	101

En millions d'euros	Régimes de retraite										Autres avantages	Total Déc. 2013	Total Dec. 2012 (*)
	France	Europe hors France						Structures Mondiales	Autres	Total			
		Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie			Total			
Situation Financière à l'ouverture	26	(1)	7	4	1	4	4	43	5	94	22	115	84
Charge de l'exercice	1	0	0	1	(0)	1	0	(9)	(1)	(6)	2	(4)	13
Prestations versées	(1)	-	(0)	-	(0)	-	(1)	(0)	(0)	(2)	(2)	(4)	(5)
Cotisations employeurs	-	(0)	(0)	(1)	-	(1)	-	-	-	(2)	-	(2)	(4)
Cotisations employés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(0)
Taxes et frais administratifs	-	0	-	0	-	0	-	(0)	-	0	-	0	-
Acquisition / Cession	0	-	-	-	(0)	-	-	-	-	0	-	0	(0)
Effet de change	-	-	-	-	(0)	(0)	-	-	(1)	(1)	(0)	(1)	0
Ecart actuariel	(1)	0	0	0	0	(0)	(0)	(1)	0	(1)	0	(1)	27
Transferts à l'ouverture	(0)	-	-	1	-	0	-	0	3	4	(3)	1	0
Autres	-	-	-	-	-	-	(0)	-	0	0	(0)	(0)	(0)
Reclassement de Service à Bord des Trains en activité destinée à être cédée	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(0)
Situation Financière à la clôture	26	(1)	7	4	1	3	3	34	6	85	19	104	115
Reclassement de Service à Bord des Trains en activité destinée à être cédée	-	-	-	-	-	-	(0)	-	-	(0)	-	(0)	(0)
Provision à la clôture	26	(1)	7	4	1	3	3	34	6	85	19	104	115

En millions d'euros	Régimes de retraite										Autres avantages	Total Déc. 2013	Total Dec. 2012 (*)
	France	Europe hors France						Structures Mondiales	Autres	Total			
		Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie			Total			
Coût des services rendus dans l'année	2	0	0	1	0	1	0	5	1	10	1	11	10
Intérêts financiers nets	1	0	0	(0)	0	0	0	1	0	3	1	3	3
(Gains)/pertes liés à la Réduction/Liquidation de régime	(1)	-	(0)	(0)	(0)	-	-	(15)	(2)	(19)	(0)	(19)	(3)
Autres	-	0	-	0	-	0	-	(0)	-	0	-	0	2
Ecart actuariel relatif aux régimes long terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Charge de l'exercice	1	0	0	1	(0)	1	0	(9)	(1)	(6)	2	(5)	13

En millions d'euros	Régimes de retraite										Autres avantages	Total Déc. 2013	Total Dec. 2012 (*)
	France	Europe hors France						Structures Mondiales	Autres	Total			
		Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie			Total			
Ecart actuariel reconnu en capitaux propres	(1)	0	0	0	0	(0)	(0)	(1)	0	(1)	-	(1)	27

(*) La mise en application de façon rétrospective de la norme IAS 19 Révisée « Avantages du personnel » à partir du 1^{er} janvier 2013, a conduit le Groupe à comptabiliser immédiatement au 1^{er} janvier 2012, le coût des services passés non acquis non encore comptabilisés. Ce changement a eu un impact de (9) millions d'euros sur le montant des provisions retraites comptabilisé au 31 décembre 2012 (cf. Note 1 page 16).

Tableau de réconciliation de la provision retraite entre le 1^{er} janvier 2012 et le 31 décembre 2013

En millions d'euros	Montant
Provision au 01/01/2012 (*)	84
Charge de l'exercice	13
Versements	(9)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	27
Change	0
Autres	0
Provision au 31/12/2012 (*)	115
Charge de l'exercice	(4)
Versements	(6)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	(1)
Change	(0)
Autres	0
Provision au 31/12/2013	104

(*) La mise en application de façon rétrospective de la norme IAS 19 Révisée « Avantages du personnel » à partir du 1^{er} janvier 2013, a conduit le Groupe à comptabiliser immédiatement au 1^{er} janvier 2012, le coût des services passés non acquis non encore comptabilisés. Ce changement a eu un impact de (9) millions sur le montant des provisions retraites comptabilisé au 1^{er} janvier 2012 et au 31 décembre 2012

Gains et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses démographiques et financières et aux effets d'expérience des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
<u>Dette actuarielle</u>		
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	4	(1)
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses démographiques	-	0
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses financières	33	(0)
<u>Juste valeur des actifs</u>		
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	(10)	(0)

Composition des actifs de régime

L'ensemble des actifs de couverture des régimes de retraite à prestations définies sont placés dans des fonds commun d'investissement détenus par des compagnies d'assurance dans chacun des pays concernés à l'exception des structures mondiales.

Les actifs de chacune des compagnies d'assurance (hormis pour les Pays-Bas dont l'information n'est pas disponible) se détaillent de la façon suivante :

Composition des actifs En millions d'euros	Allemagne	Belgique	Suisse	Structures Mondiales
Obligations	4	11	3	23
Immobilier	1	1	3	2
Actions	0	1	3	4
Liquidité	-	0	2	0
Autres	0	0	0	0
Valeur totale des actifs du régime	5	13	11	29

Etude de sensibilité

Au 31 décembre 2013, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante : une hausse de 0,5 point du taux d'actualisation aurait diminué la dette du Groupe de 9,8 millions d'euros. A l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation aurait augmenté la dette du Groupe de 10,7 millions d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice aurait été non significatif.

Au 31 décembre 2012, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation était la suivante : une hausse de 0,5 point du taux d'actualisation diminuerait la dette du Groupe de 10 millions d'euros. A l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation augmenterait la dette du Groupe de 11,2 millions d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice serait non significatif.

Flux de trésorerie prévisionnels

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 suivants :

Flux de trésorerie prévisionnels En millions d'euros	France	Pays Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie	Structures Mondiales	Total
Versement de prestations attendues pour 2014	1	1	1	0	2	2	0	2	9
Versement de prestations attendues pour 2015	1	2	1	0	1	1	0	2	8
Versement de prestations attendues pour 2016	1	1	1	-	2	1	0	2	8
Versement de prestations attendues pour 2017 à 2023	10	13	4	5	14	5	2	16	69
Versement de cotisations au régime attendu en 2014	-	0	1	1	-	1	-	-	3

Note 34. Réconciliation de marge brute d'autofinancement

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013
Résultat net consolidé, part du Groupe des activités poursuivies	80	125
Part des minoritaires	15	13
Amortissements et variation des provisions d'exploitation	327	333
Résultats des mises en équivalence nets des dividendes reçus	(17)	5
Impôts différés	13	(16)
Variation des provisions financières et sur gestion du patrimoine	20	81
Dépréciations d'actifs	119	89
Marge brute d'autofinancement des activités non conservées	(576)	2
Marge Brute d'Autofinancement (y compris éléments non récurrents)	(18)	632
(Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs	(0)	(78)
(Gains)/Pertes non récurrents (y compris frais de restructuration et impôt exceptionnel)	136	161
Eléments non récurrents des activités non conservées	668	2
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante	786	717

Note 35. Variation du Besoin en Fonds de Roulement

La variation du besoin en fonds de roulement (BFR) se décompose de la façon suivante :

En millions d'euros	Déc. 2012	Déc. 2013	Variation
Stocks	47	42	(5)
Clients	402	390	(12)
Autres tiers actifs	516	478	(38)
BFR Actif	965	910	(55)
Fournisseurs	580	611	31
Autres tiers passif	1 142	964	(178)
BFR Passif	1 722	1 575	(147)
BFR net	757	665	(92)

BFR net au 31 décembre 2012	757
Variation du besoin en fonds de roulement courant	133
Variation du besoin en fonds de roulement courant des activités non conservées	5
Variation du besoin en fonds de roulement non courant (1)	(185)
Eléments de BFR inclus dans les cessions et actifs destinés à être cédés	(27)
Différence de conversion	(18)
Variation nette de BFR	(92)
BFR net au 31 décembre 2013	665

(1) Ce montant correspond au paiement du précompte pour 185 millions d'euros (cf. Note 39.2).

Note 36. Investissements sur actifs existants

Les investissements figurant au poste « Investissements sur actifs existants » sont les dépenses immobilisables relatives au maintien et à l'amélioration de la qualité des actifs détenus par le Groupe au 1^{er} janvier de chaque exercice et nécessaires à l'exploitation normale. Ce poste exclut donc les investissements de développement qui recouvrent les actifs immobilisés et les comptes de besoin en fonds de roulement des filiales nouvellement consolidées ainsi que l'acquisition ou la construction de nouveaux actifs.

En millions d'euros	2012	2013
HÔTELLERIE	287	262
- Haut et Milieu de gamme	161	154
- Economique	126	108
AUTRES ACTIVITES	12	3
INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS	299	265

Au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2013, les investissements sur actifs existants incluent respectivement 39 millions d'euros et 27 millions d'euros relatifs aux coûts du projet ibis Megabrand (cf. Note 2.B.5).

Note 37. Investissements de développement

Les investissements de développement recouvrent pour les filiales nouvellement consolidées les actifs immobilisés ainsi que leurs besoins en fonds de roulement selon les principes de la norme IAS 7 « Tableaux des flux de trésorerie ». Ils prennent également en compte la construction de nouveaux actifs ainsi que les levées d'options d'achat réalisées dans le cadre des opérations de cession avec maintien d'un contrat de location.

Détail des investissements de développement hors activités non conservées

En millions d'euros	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales (*)	2013	2012
HÔTELLERIE	26	113	20	23	9	-	191	639
Haut et Milieu de gamme	(1) 20	69	14	6	7	-	116	511
Économique	(2) 6	44	6	17	2	-	75	128
AUTRES ACTIVITES	(0)	3	-	-	-	0	3	37
Total 2013	26	116	20	23	9	0	194	
Total 2012	47	283	227	69	38	12		676

(*) Les investissements de développement qui ne sont pas spécifiques à une zone géographique ont été présentés sous la rubrique « Structures mondiales ».

(1) Dont :

- a. 28 millions d'euros liés à l'acquisition du terrain du Novotel Canary Wharf à Londres.
- b. 12 millions d'euros liés au rebranding du Pullman Roissy Charles de Gaulle en Mercure.
- c. 11 millions d'euros liés au versement de la seconde partie du Key Money dans le cadre de l'opération Moorfield au Royaume-Uni.
- d. Autres montants inférieurs à 10 millions d'euros.

(2) Dont :

- a. 10 millions d'euros liés au développement des hôtels ibis *budget* en Espagne.
- b. 7 millions d'euros liés au rachat de titres complémentaires dans ibis Colombie.
- c. 7 millions d'euros liés au développement d'un ibis *budget* au Brésil.
- d. 6 millions d'euros liés au développement d'un ibis *budget* en Suisse.
- e. Autres montants inférieurs à 5 millions d'euros.

Au 31 décembre 2012, les investissements de développement incluait notamment :

- a. 217 millions d'euros liés à l'acquisition du réseau sud-américain de Grupo Posadas (cf. Note 2.B.4) dont 10 millions d'euros présentés en « Autres activités » ;
- b. 193 millions d'euros liés à l'acquisition de Mirvac (cf. Note 2.B.3) dont 21 millions d'euros présentés en « Autres activités » ;
- c. 21 millions d'euros lié au versement d'un dépôt de garantie relatif au Sofitel Los Angeles (cf. Note 23).

Note 38. Analyses sectorielles

A. Principal décideur opérationnel

Le principal décideur opérationnel est la Direction du Groupe, assistée du Comité Exécutif. La Direction du Groupe examine en effet les résultats et les performances de chacun des secteurs et prend les décisions en matière d'allocation des ressources.

B. Les secteurs opérationnels du Groupe

1. Secteur hôtelier

Au regard de la façon :

- a. dont l'information remonte dans le cadre du reporting interne du Groupe (reporting interne par pays en Europe, par zones dans le reste du monde – Asie Pacifique, Amérique Latine & Caraïbes, Amérique du Nord et Afrique Moyen-Orient) ;
- b. dont le principal décideur opérationnel analyse les performances et résultats du Groupe (analyse par pays en Europe, par zones dans le reste du monde – Asie Pacifique, Amérique Latine & Caraïbes, Amérique du Nord et Afrique Moyen-Orient) ;
- c. dont est organisé et dirigé le Groupe (direction par pays en Europe, par zones dans le reste du monde – Asie Pacifique, Amérique Latine & Caraïbes, Amérique du Nord et Afrique Moyen-Orient) ;

Il en ressort, selon les principes énoncés par la norme IFRS 8, que les secteurs opérationnels du Groupe sont constitués de secteurs géographiques qui sont :

- les pays en Europe et
- les zones géographiques dans le reste du monde.

La norme IFRS 8 autorise le regroupement de secteurs considérés comme similaires non seulement par rapport à leurs caractéristiques économiques, à la nature des produits et des services vendus, au type ou à la catégorie de clients auxquels ces produits ou ces services sont destinés mais aussi par rapport aux méthodes utilisées pour distribuer ou fournir ces produits ou ces services.

L'analyse de ces critères pour chacun des secteurs, a conduit le Groupe à regrouper l'ensemble des pays européens (à l'exception de la France) dans un secteur intitulé « Europe hors France ». La France, pays où est situé le siège social du Groupe, est quant à elle considérée comme un secteur à part.

Les autres secteurs opérationnels correspondent quant à eux aux zones géographiques énoncées ci-dessus :

- Le secteur « Asie Pacifique » correspondant à la zone « Asie et Océanie » ;
- Le secteur « Amérique Latine & Caraïbes » correspondant à la zone « Amérique Latine & Caraïbes » ;
- Le secteur « Autres pays » regroupant les zones « Amérique du Nord » et « Afrique Moyen-Orient ».

Afin de présenter une information plus pertinente, le Groupe a décidé de continuer à publier l'information sectorielle de ses trois sous-segments hôteliers qui sont :

- Les hôtels Haut et Milieu de Gamme qui regroupent les marques Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Suite Novotel, Mercure et Adagio ;
- Les hôtels économiques constitués des marques ibis, ibis Styles, ibis *budget*, Adagio Access, Formule 1 et HotelF1 ;
- Les hôtels économiques Etats-Unis qui regroupent les marques Motel 6 et Studio 6. Courant 2012, cette activité a fait l'objet d'une cession et n'est plus constitutive d'un secteur opérationnel (cf. Note 2.A.1.1).

2. Les autres activités

Les autres activités du Groupe, non significatives par rapport à l'activité hôtelière, incluent les directions corporate du Groupe ainsi que le secteur des casinos. Elles ont été présentées sous le secteur « Autres ».

C. Information sectorielle

Pour chacun des secteurs présentés, les indicateurs suivis par la Direction sont les suivants :

- Le chiffre d'affaires ;
- Le résultat brut d'exploitation ;
- Les loyers ;
- L'excédent brut d'exploitation ;
- Le résultat d'exploitation.

Aucune information bilancielle par secteur n'est remontée au principal décideur opérationnel.

Une présentation de ces indicateurs par secteurs opérationnels est effectuée en :

- Note 3 pour le chiffre d'affaires ;
- Note 5 pour le résultat brut d'exploitation ;
- Note 6 pour les loyers ;
- Note 7 pour l'excédent brut d'exploitation ;
- Note 9 pour le résultat d'exploitation.

Pour information, le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe provient de multiples transactions diverses sans que 10 % ou plus des transactions ne proviennent d'un seul et même client externe.

Pour information, le chiffre d'affaires réalisé en Allemagne s'élève à 817 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 840 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Le total des actifs se détaille quant à lui de la façon suivante :

Au 31 décembre 2013 En millions d'euros	Hôtellerie	Autres activités	Total consolidé
Ecarts d'acquisition	707	-	707
Immobilisations incorporelles	281	2	283
Immobilisations corporelles	2 369	79	2 448
Total immobilisations financières	452	50	502
Actif d'impôt différé	114	34	148
<i>Total actif non courant</i>	<i>3 923</i>	<i>165</i>	<i>4 088</i>
<i>Total actif courant</i>	<i>1 331</i>	<i>1 580</i>	<i>2 911</i>
Actifs destinés à être cédés	37	24	61
TOTAL ACTIF	5 291	1 769	7 060
<i>Capitaux propres & Intérêts minoritaires</i>	<i>4 542</i>	<i>(1 786)</i>	<i>2 756</i>
<i>Total passif non courant</i>	<i>363</i>	<i>1 582</i>	<i>1 945</i>
<i>Total passif courant</i>	<i>376</i>	<i>1 957</i>	<i>2 333</i>
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	10	16	26
TOTAL PASSIF	5 291	1 769	7 060

Au 31 décembre 2012 En millions d'euros	Hôtellerie	Autres activités	Total consolidé
TOTAL ACTIF	5 804	1 756	7 560
TOTAL PASSIF	5 804	1 756	7 560

Au 31 décembre 2013 En millions d'euros	Haut et Milieu de Gamme	Economique	Total Hôtellerie
Ecarts d'acquisition	642	65	707
Immobilisations incorporelles	237	44	281
Immobilisations corporelles	1 302	1 067	2 369
Total immobilisations financières	402	50	452
Actif d'impôt différé	104	10	114
<i>Total actif non courant</i>	<i>2 687</i>	<i>1 236</i>	<i>3 923</i>
<i>Total actif courant</i>	<i>1 212</i>	<i>119</i>	<i>1 331</i>
Actifs destinés à être cédés	12	25	37
TOTAL ACTIF	3 911	1 380	5 291
<i>Capitaux propres & Intérêts minoritaires</i>	<i>3 614</i>	<i>928</i>	<i>4 542</i>
<i>Total passif non courant</i>	<i>270</i>	<i>93</i>	<i>363</i>
<i>Total passif courant</i>	<i>27</i>	<i>349</i>	<i>376</i>
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	-	10	10
TOTAL PASSIF	3 911	1 380	5 291

Au 31 décembre 2012 En millions d'euros	Haut et Milieu de Gamme	Economique	Total Hôtellerie
TOTAL ACTIF	4 181	1 623	5 804
TOTAL PASSIF	4 181	1 623	5 804

Au 31 décembre 2013 En millions d'euros	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique Latine & Caraïbes	Structures mondiales	Autres pays	Total
Ecarts d'acquisition	181	202	197	101	-	26	707
Immobilisations incorporelles	9	125	65	32	51	1	283
Immobilisations corporelles	609	1 246	201	214	35	143	2 448
Immobilisations financières	72	63	195	62	28	82	502
<i>Total actifs non courants hors actifs d'impôts différés</i>	<i>871</i>	<i>1 636</i>	<i>658</i>	<i>409</i>	<i>114</i>	<i>252</i>	<i>3 940</i>
Actif d'impôt différé	31	46	9	22	39	1	148
<i>Autres actifs</i>	<i>440</i>	<i>412</i>	<i>284</i>	<i>110</i>	<i>1 597</i>	<i>129</i>	<i>2 972</i>
Total actifs	1 342	2 094	951	541	1 750	382	7 060

Au 31 décembre 2012 En millions d'euros	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique Latine & Caraïbes	Structures mondiales	Autres pays	Total
Ecarts d'acquisition	188	207	258	160	-	27	840
Immobilisations incorporelles	10	113	81	21	37	2	264
Immobilisations corporelles	691	1 232	266	191	38	174	2 592
Immobilisations financières	61	56	328	81	25	81	632
<i>Total actifs non courants hors actifs d'impôts différés</i>	<i>950</i>	<i>1 608</i>	<i>933</i>	<i>453</i>	<i>100</i>	<i>284</i>	<i>4 328</i>
Actif d'impôt différé	33	57	12	22	26	1	151
<i>Autres actifs</i>	<i>479</i>	<i>458</i>	<i>267</i>	<i>108</i>	<i>1 617</i>	<i>152</i>	<i>3 081</i>
Total actifs	1 462	2 123	1 212	583	1 743	437	7 560

Pour information, le total des actifs non courants hors impôts différés situés en Allemagne s'élève à 377 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 331 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Note 39. Litiges

Note 39.1. Contrôles fiscaux CIWLT

La succursale en France de la Compagnie Internationale des Wagons Lits et du Tourisme (CIWLT), société de droit belge, filiale à 99,78 % de Accor SA, a fait l'objet d'une procédure de contrôle fiscal. Au terme de ces vérifications couvrant les exercices 1998 à 2002 puis l'exercice 2003, l'administration fiscale française a considéré que la société CIWLT dispose de son siège de direction en France et non en Belgique.

A ce titre, l'administration fiscale française a intégré dans les résultats taxables en France, le résultat de la société CIWLT. Les redressements, consécutifs à cette position, et d'un montant cumulé de 263 millions d'euros y compris intérêts de retard, ont été intégralement contestés par la CIWLT, cette dernière ayant reçu une attestation de l'administration fiscale belge confirmant que le siège effectif de la direction de la société CIWLT se trouve en Belgique.

Le Tribunal administratif de Cergy Pontoise, qui a été saisi de ce contentieux pour l'ensemble des exercices, a rendu les 12 décembre 2008 et 12 mai 2011, deux jugements défavorables à la société CIWLT pour les exercices 1998 à 2002 et l'exercice 2003, respectivement. Pour l'ensemble de ces exercices, la société CIWLT a fait appel de cette décision devant la Cour administrative d'appel de Versailles le 10 février 2009 et le 11 juillet 2011, respectivement.

L'absence d'effet suspensif de l'appel a mis fin au sursis de paiement. Pour les exercices 1998 à 2002, le paiement de 242,5 millions d'euros au Trésor est intervenu à la fin du mois de février 2009. Pour l'exercice 2003, le paiement des droits et pénalités, soit 17,5 millions d'euros, est intervenu en juillet 2011, les intérêts de retard, soit 2,7 millions d'euros ont été acquittés en août 2011. Les sommes ont été comptabilisées à l'actif de l'état de la situation financière.

Le 1er février 2011, le rapporteur public a lu ses conclusions pour les exercices 1998 à 2002, et s'est prononcé en défaveur de la CIWLT.

La Cour administrative d'appel de Versailles a rendu le 15 mars 2011 un arrêt défavorable à la société CIWLT pour la période 1998 à 2002. Pour faire appel de cette décision, la société CIWLT a déposé une requête sommaire introductive d'instance puis un mémoire ampliatif devant le Conseil d'Etat le 12 mai 2011 et le 10 août 2011, respectivement.

Compte tenu de ces nouveaux éléments défavorables, la société avait comptabilisé dans ses comptes du 31 décembre 2010, une charge pour risque fiscal de 242,5 millions d'euros en dépréciant la créance fiscale qui avait été comptabilisée à l'actif de l'état de la situation financière. De plus, la société avait comptabilisé une provision complémentaire de 20,6 millions d'euros correspondant au principal ainsi qu'à une estimation des intérêts moratoires au 31 décembre 2010 au titre de l'exercice 2003. A la suite du paiement des droits intervenu en juillet et en août 2011, la société a comptabilisé une créance fiscale à l'actif de l'état de la situation financière pour un montant de 20,2 millions d'euros et a provisionné intégralement cette créance par transfert de la provision existante. Le solde de la provision soit 0,4 million d'euros a été repris.

Suivant les conclusions du rapporteur public, par un arrêt en date du 28 décembre 2012, le Conseil d'Etat n'a pas admis le pourvoi en cassation de la société CIWLT.

A la suite de cette décision, la charge d'impôt de 242,5 millions d'euros est devenue définitive mais n'a pas eu d'impact sur le compte de résultat de la société dans la mesure où la créance fiscale était déjà intégralement provisionnée. Dans les comptes 2012, la créance fiscale a par conséquent été éteinte pour 242,5 millions d'euros et la provision reprise (cf. Note 24.2). Cette décision n'a pas eu de conséquence négative en matière de trésorerie, l'impôt ayant déjà été payé au Trésor en février 2009.

S'agissant du contentieux relatif à l'exercice 2003, la Cour administrative d'appel de Versailles a rendu le 21 mai 2013 un arrêt défavorable à la société CIWLT. La société CIWLT s'est pourvue en cassation devant le Conseil d'Etat en août 2013. Le pourvoi en cassation a été admis par le Conseil d'Etat et est en cours d'instruction.

Note 39.2. Contentieux précompte

En 2002, Accor a contesté par voie juridique l'obligation de payer un impôt (précompte) en cas de redistribution de dividendes de source européenne.

Pour rappel, les sociétés mères françaises recevant des dividendes de filiales françaises avaient droit, jusqu'en 2004, à un avoir fiscal correspondant à 50 % des dividendes reçus de ces filiales pouvant s'imputer sur le précompte. En revanche, aucun avoir fiscal n'était attaché aux dividendes de source européenne.

Accor a ainsi contesté le fait qu'aucun avoir fiscal ne soit attaché aux dividendes de source européenne en non-respect des règles communautaires.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Accor à l'Etat français, le Tribunal administratif de Versailles dans un jugement en date du 21 décembre 2006 a décidé, au profit de Accor, la restitution de 156 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 1999 à 2001. Au cours du premier semestre 2007, Accor a reçu le remboursement des 156 millions d'euros en litige puis 36,4 millions d'euros d'intérêts de retard dus par l'Etat.

L'Etat a fait appel du jugement précité et a saisi le 8 mars 2007 la Cour administrative d'appel de Versailles de ce litige. La Cour administrative d'appel de Versailles a rendu le 20 mai 2008 un arrêt favorable à Accor et a ainsi confirmé la restitution des sommes en cause au profit de Accor décidé par le Tribunal administratif de Versailles.

L'Etat ayant formé un pourvoi en cassation, les sommes perçues ont été inscrites au passif de l'état de la situation financière (cf. Note 24.3) et aucun impact financier des décisions du Tribunal administratif de Versailles et de la Cour administrative d'appel de Versailles n'a été constaté dans les comptes.

Par un arrêt en date du 3 juillet 2009, le Conseil d'Etat a décidé de surseoir à statuer sur le pourvoi du Ministre et a saisi le 4 août 2009 la Cour de Justice des Communautés européennes d'une question préjudicielle.

Après instruction du dossier, la Cour de Justice de l'Union Européenne a rendu son arrêt le 15 septembre 2011. Elle a jugé que le dispositif du précompte / avoir fiscal est incompatible avec les libertés d'établissement et de circulation des capitaux.

Au cours des exercices 2011 et 2012, Accor et l'Administration fiscale ont procédé à des échanges de mémoires devant le Conseil d'Etat et Accor a produit des documents justificatifs relatifs aux dividendes de source européenne, à l'impôt effectivement acquitté par les filiales européennes.

Le 21 novembre 2012 s'est tenue une séance de jugement au Conseil d'Etat au cours de laquelle le rapporteur public a procédé à la lecture de ses conclusions. En synthèse, il a considéré que le principe de l'incompatibilité du système de l'avoir fiscal et du précompte est établi. Toutefois, le quantum à restituer doit être strictement encadré par des règles, qui d'un point de vue pratique, restreignent le droit au remboursement pour Accor.

Le 10 décembre 2012 le Conseil d'Etat a rendu son arrêt, suivant pour l'essentiel les conclusions du rapporteur public, en jugeant qu'Accor peut conserver environ 6,3 millions d'euros sur les 156 millions d'euros en principal déjà remboursés. En complément des 149,7 millions d'euros, Accor a dû rembourser à l'Etat français les intérêts moratoires qu'il a touché en 2007 soit environ 36,4 millions d'euros déduction faite des intérêts définitivement acquis sur le principal de 6,3 millions d'euros. Au total 184,7 millions d'euros de principal et d'intérêts moratoires ont été remboursés à l'Etat français courant du premier semestre 2013.

Dans le cadre de la clôture des comptes 2012, les 6,3 millions d'euros de précompte remboursés et définitivement acquis par Accor ont été comptabilisés en Réserves (cf. tableau de variations des capitaux propres consolidés). Les intérêts moratoires (1,4 million d'euros), compensant le paiement anticipé d'un impôt, ont été comptabilisés en compte de résultat, en produit d'impôt.

Le Groupe Accor a pris acte de cette décision et entend continuer à faire valoir ses droits dans le cadre des contentieux avec l'Administration.

Sur les mêmes fondements, Accor a déposé le 7 février 2007 une requête introductive d'instance devant le Tribunal administratif de Cergy Pontoise afin d'obtenir la restitution de 187 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années

2002 à 2004. Ce contentieux devrait donner lieu, en principe, à un jugement dans le courant de l'année 2014 ; le tribunal ayant indiqué qu'il souhaitait clore l'instruction le 28 février 2014.

Note 39.3. Contentieux fiscal Italie

En octobre 2011, l'administration fiscale italienne a notifié à plusieurs sociétés du Groupe Accor et du Groupe Edenred un redressement en matière de droits d'enregistrement d'un montant de 27,4 millions d'euros. L'administration fiscale requalifie différentes opérations de réorganisation des activités de la division Services de Accor en Italie opérées de 2006 à 2010.

Les sociétés notifiées des Groupes Accor et Edenred ont décidé de contester le redressement et ont déposé des requêtes en ce sens auprès de l'administration italienne le 16 décembre 2011.

Les notifications de redressement étaient assorties d'une obligation de paiement des sommes redressées dans un délai de 60 jours, les sociétés concernées ont versé les sommes à l'administration italienne le 16 décembre 2011. Le paiement a été supporté à parts égales entre les deux Groupes.

Les sociétés considèrent que le redressement de l'administration est infondé et estiment, après avoir pris avis auprès de leurs conseils juridiques et fiscaux, que leurs requêtes ont des chances raisonnables d'aboutir favorablement.

En conséquence, aucune charge n'a été constatée dans les comptes d'Accor au titre des exercices 2011 et 2012. Ce contentieux a été porté devant le juge et la date de la 1ère audience devant le tribunal de première instance a été fixée au 11 mars 2014.

Note 39.4. Contrôle fiscal Accor SA

La société Accor SA a reçu le 26 décembre 2013 une proposition de rectification qui s'inscrit dans le cadre des opérations de vérification de comptabilité dont elle fait actuellement l'objet. Cette proposition de rectification vise l'exercice 2010 et a pour objet d'interrompre la prescription qui expirait, pour l'administration, le 31 décembre 2013. Les conséquences financières de cette proposition de rectification au sein du groupe d'intégration fiscale dont Accor SA est la société tête de groupe, n'ont pas encore été notifiées, mais le total des enjeux en droits rappelés est évalué à 26 millions d'euros (intérêts de retards inclus).

L'administration fiscale conteste la valorisation des marques Accor Services réalisée par des experts indépendants qui a été retenue par Accor SA pour le calcul de sa plus-value fiscale d'apport dans le cadre de la scission du groupe en 2010. Dans une moindre mesure, la proposition de rectification porte également sur une problématique de renonciation de recettes, ayant des conséquences en matière d'impôt sur les sociétés et de retenue à la source, qu'aurait consentie Accor SA au bénéfice de la filiale brésilienne HOTELARIA ACCOR BRASIL S.A., détenue à 100% par le groupe.

La société Accor SA conteste cette proposition de rectification et a envoyé une réponse en ce sens à l'administration fiscale en février 2014. Elle a néanmoins doté dans ses comptes 2013 une provision pour risque d'un montant de 11 millions d'euros.

Note 39.5. Autres litiges

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe est sujet à divers litiges, contentieux ou procédures, en cours, en suspens ou dont il pourrait être menacé, dont la société estime qu'ils n'ont pas entraîné ou n'entraîneront aucun coût significatif à l'échelle du Groupe ou n'ont pas eu et n'auront aucune incidence sensible sur la situation financière, l'activité et/ou le résultat du Groupe.

Note 40. Engagements hors bilan au 31 décembre 2013

Note 40.1. Engagements hors bilan donnés

L'échéancier au 31 décembre 2013 des engagements hors bilan donnés (non actualisés) est le suivant :

En millions d'euros		< à 1 an	Entre 1 et 5 ans	> à 5 ans	31 déc. 2013 (*)	31 déc. 2012
Engagements diminuant la liquidité des actifs	(1)	3	42	62	107	136
Engagements d'Achat	(2)	16	23	-	39	84
. Engagements de travaux en Allemagne	(3)	29	0	-	29	15
. Engagements de travaux Pays-Bas	(4)	11	1	-	12	25
. Engagements de travaux en Suisse	(5)	8	-	-	8	14
. Engagements de travaux en Pologne	(6)	6	-	-	6	7
. Autres engagements de travaux	(7)	15	13	8	36	40
Engagements de travaux		69	14	8	91	101
Autres garanties et engagements données augmentant la dette		12	9	0	21	25
Engagements donnés pour exploitation des opérations courantes		12	17	21	50	62
Passifs éventuels		1	3	-	4	7
Total 31 déc. 2013 (*)		113	108	91	312	
Total 31 déc. 2012		77	223	115		415

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les engagements hors bilan donnés par l'activité Services à bord des trains ne sont pas présentés dans cette note. Les engagements hors bilan donnés par l'activité Services à bord des trains s'élèvent à 6 millions d'euros au 31 décembre 2013, et à la date de publication des comptes, ces obligations sont éteintes.

- (1) Les engagements diminuant la liquidité des actifs sont constitués de nantissements et d'hypothèques valorisés sur la base de la valeur nette comptable des actifs concernés.
- Garanties de remboursement de crédits contractés auprès du Crédit Populaire d'Algérie. Ces hypothèques s'élèvent au 31 décembre 2013 à 30 millions d'euros et portent sur les terrains, les constructions et les installations fixes des projets ibis Bab Ezzouar, ibis Oran, ibis Tlemcen et ibis/Novotel Constantine.
 - Garanties de remboursement de crédits contractés auprès de la Banque Cantonale de Genève et UBS en Suisse avec le nantissement de l'ensemble des actifs du Novotel Bern, ibis Bern et ibis *budget* Bern pour une valeur nette comptable totale de 18 millions d'euros au 31 décembre 2013. Un prêt hypothécaire ayant été contracté sur l'hôtel ibis Basel Bahnhof avec la Zürcher Kantonalbank en Suisse, le montant de l'engagement correspond à la valeur nette comptable de l'hôtel, soit 11 millions d'euros au 31 décembre 2013.
- (2) Les engagements d'achat sont principalement constitués de :
- Engagements de travaux dans le cadre du contrat avec Moorfield sur la gestion et le rebranding de 24 Mercure en Angleterre représentant 11 millions d'euros.
 - Dans le cadre de projets de promotion immobilière, Accor s'est engagé à réaliser les travaux de rénovation du Pullman Paris Tour Eiffel pour 47 millions d'euros en tant que promoteur immobilier (cf. Note 2.A.2.2). A fin décembre 2013, les travaux restants à livrer par Accor s'élèvent à 10 millions d'euros.

- c. Dans le cadre de projets de promotion immobilière, Accor s'est engagé à réaliser les travaux de rénovation du Sofitel Arc de Triomphe pour 25 millions d'euros en tant que promoteur immobilier. A fin décembre 2013, les travaux restants à livrer par Accor s'élèvent à 2 millions d'euros.
- (3) Les engagements de travaux en Allemagne comprennent principalement des engagements de travaux sur les ibis et Novotel Arnulfstrasse (25 millions d'euros) et les engagements de rénovation concernant le Mercure Frankfurt Residenz et le MGallery Köln Mondial dont les travaux ont commencé fin 2012.
- (4) Au Pays-Bas, Accor s'est engagé en 2012 à financer les travaux de construction du Suite Novotel Den Haag pour 13 millions d'euros, les travaux de constructions de l'ibis Rotterdam Center pour 8,5 millions d'euros, les travaux de construction de l'ibis budget Zaandam pour 4 millions d'euros et les travaux de rénovation de MGallery Amsterdam The Convent pour 3 millions d'euros.
A fin décembre 2013, les travaux restant à réaliser par Accor Pays Bas s'élèvent à 12 millions d'euros dont 5 millions d'euros pour l'ibis Rotterdam Center, 4 millions d'euros pour le Suite Novotel Den Haag et 3 millions d'euros pour le MGallery Amsterdam The Convent.
- (5) Les engagements de travaux en Suisse concernent la construction de l'hôtel ibis *budget* Glattbrugg pour un montant de 8 millions d'euros dont les travaux ont commencé fin 2012.
- (6) Dans le cadre du développement du Groupe en Pologne, Accor s'est engagé sur des engagements d'investissement portant principalement sur la rénovation du Novotel Warsaw pour 4 millions d'euros et du Sofitel Victoria Warszawa pour 2 millions d'euros.
- (7) Les autres engagements de travaux incluent principalement les dépenses sur les hôtels australiens pour un montant de 22 millions d'euros.

De plus, le Groupe s'engage généralement à entretenir les hôtels sur la base d'un montant minimum chiffré en pourcentage du chiffre d'affaires. Compte tenu de leur caractère difficilement chiffrable, ces engagements ne figurent pas dans le tableau.

Le Groupe peut aussi dans certains cas accorder des garanties de performance aux propriétaires d'hôtels managés. Ces garanties peuvent être assorties de clauses de récupération en cas d'amélioration des performances de l'hôtel au cours des années à venir.

A la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'engagement donné autre que ceux figurant ci-dessus selon les normes comptables en vigueur.

Note 40.2. Engagements hors bilan reçus

L'échéancier au 31 décembre 2013 des engagements hors bilan reçus (non actualisés) est le suivant :

En millions d'euros		< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	31 déc. 2013 (*)	31 déc. 2012
Engagements irrévocables d'achat d'actifs corporels / incorporels reçus (1)		11	-	-	11	47
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus (2)		2	-	18	20	20
Engagements d'achat reçus		13	-	18	31	67
Engagements sur garanties actifs/passifs		0	1	-	1	1
Autres garanties opérationnelles (3) + (4) + (5) + (6)		19	14	13	46	43
Autres engagements et garanties reçus		19	15	13	47	44
Total 31 déc. 2013 (*)		32	15	31	78	
Total 31 déc. 2012		32	61	18		111

(*) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les engagements hors bilan reçus par l'activité Services à bord des trains ne sont pas présentés dans cette note. Les engagements hors bilan reçus par l'activité Services à bord des trains s'élèvent à 1 million d'euros au 31 décembre 2013 et à 0,3 million d'euros à la date de publication des comptes.

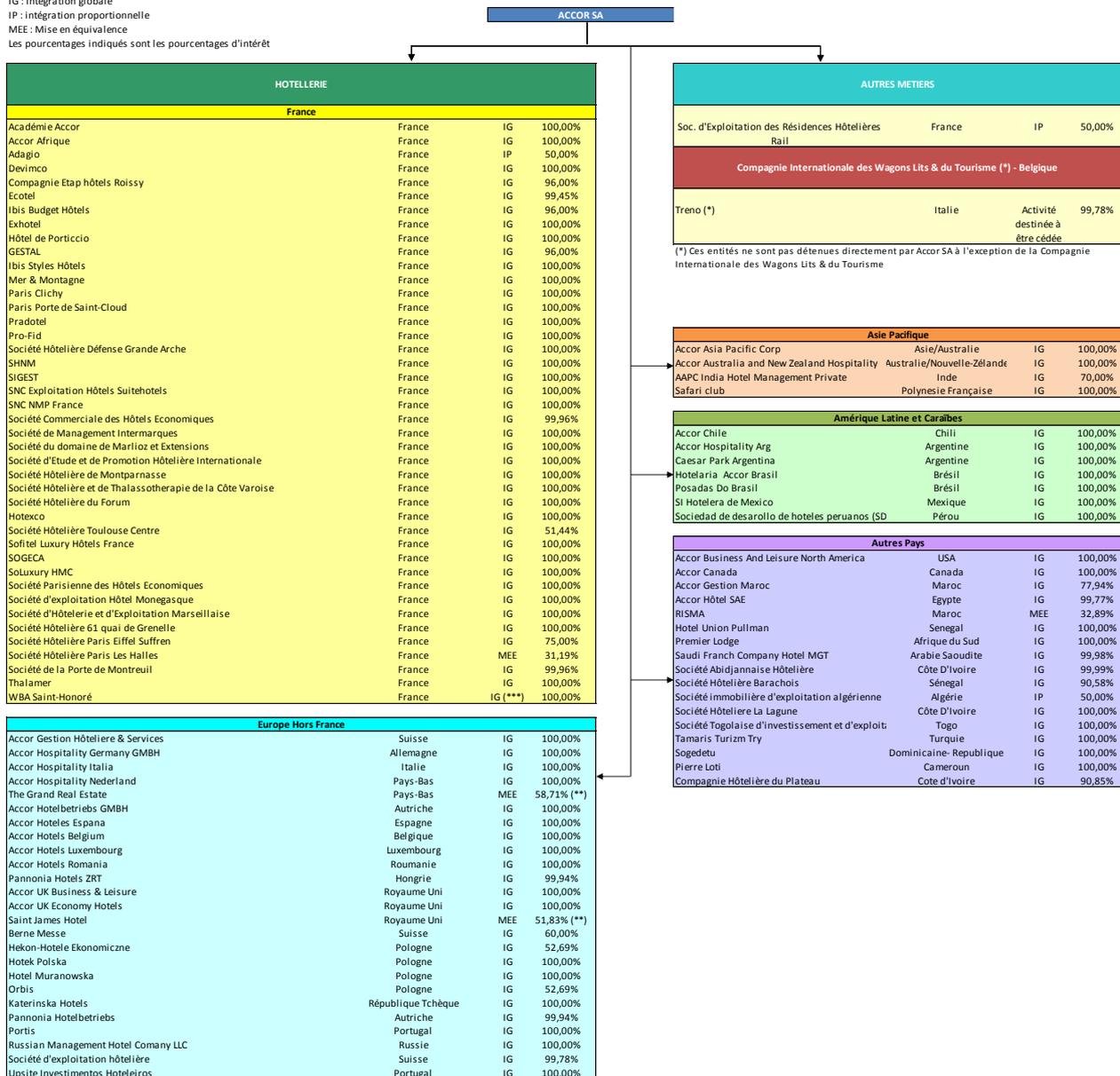
- (1) Les engagements irrévocables d'achat d'actifs corporels et incorporels reçus sont principalement constitués de :
 - a. Dans le cadre de la transaction de Sale & Management back du Pullman Paris Tour Eiffel en 2012 (cf. Note 2.A.2.2), Accor s'est engagé à réaliser les travaux de rénovations dans l'hôtel, dans le cadre d'un contrat de promotion immobilière. L'investisseur s'engage à acheter ces immobilisations pour un prix de 47 millions d'euros. Au 31 décembre 2012, le montant restant à payer par l'investisseur s'élevait à 41 millions d'euros. A fin décembre 2013, le montant restant à payer par l'investisseur s'élève à 10 millions d'euros.
 - b. Dans le cadre de la transaction de « Sale & Management Back » du Sofitel Arc de Triomphe en 2011, Accor s'est engagé à réaliser les travaux de rénovations dans l'hôtel, dans le cadre d'un contrat de promotion immobilière. L'investisseur s'engage à acheter ces immobilisations pour un prix de 25 millions d'euros. Au 31 décembre 2012, le montant restant à payer par l'investisseur s'élevait à 6 millions d'euros. A fin 2013, le montant restant à payer par l'investisseur s'élève à 0,9 million d'euros.
- (2) Dans le cadre de la transaction avec la Société Hôtelière Paris Les Halles (SHPH) sur le Sofitel Amsterdam The Grand, Accor dispose d'une option de vente des parts (40%) dans le Sofitel Amsterdam The Grand à SHPH dans le cas où SHPH ne renouvelerait pas le contrat de management avec Accor au terme de ses 25 ans. Le montant est de 15 millions d'euros au 31 décembre 2013.
- (3) Dans le cadre des deux transactions immobilières entre Accor et Foncière des Murs en 2005 et 2006, Foncière des Murs s'est engagé, dans le cadre d'un avenant signé en 2010, à financer un programme de travaux supplémentaires de 39 millions d'euros jusqu'à fin 2014. A fin décembre 2011, une enveloppe supplémentaire de 10 millions d'euros a été accordée. Le montant total des travaux était de 49 millions d'euros. Les travaux restants à réaliser par Foncière des Murs au 31 décembre 2013 s'élèvent à 13 millions d'euros.
- (4) Dans le cadre de la cession du Pullman Paris Rive Gauche à Bouygues Immobilier en 2012 (cf. Note 2.A.2.3.), le Groupe Bouygues Immobilier s'est engagé à verser un complément de prix pouvant atteindre 7,5 millions d'euros en fonction de l'obtention du permis de construire.
- (5) Dans le cadre de la transaction de cession des murs avec maintien d'un contrat de location variable en France, en Belgique, et en Allemagne réalisée avec Predica et Foncière des Murs en 2010-2011, Predica et Foncière des Murs se sont engagés à financer des travaux de rénovation pour un montant total de 31 millions d'euros. A fin décembre 2013, les travaux restant à financer s'élèvent à 1 million d'euros.
- (6) Les autres engagements incluant principalement des garanties reçues sur des hôtels aux Pays-Bas, en Allemagne et en Italie pour un montant de 14 millions d'euros.

Les options d'achat consenties dans le cadre des contrats de location ne figurent pas dans ce tableau.

Note 41. Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 2013

Les principales filiales et participations consolidées représentent 98 % du chiffre d'affaires, 96 % du résultat brut d'exploitation et 90 % du résultat d'exploitation. Les nombreuses autres entités représentent individuellement moins de 0,11 % de chacun des agrégats (chiffre d'affaires, résultat brut d'exploitation, résultat d'exploitation).

IG : Intégration globale
IP : Intégration proportionnelle
MEE : Mise en équivalence
Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt



(**) Pour ces entités, le taux indiqué correspond à la détention directe d'Accor ainsi que la détention indirecte du Groupe via sa participation dans la Société Hôtelière Paris Les Halles qui détient 60% de "The Grand Real Estate" et 70% de "Saint James Hotel"
(***) Société cédée en mars 2013

Note 42. Informations supplémentaires sur les entités sous contrôle conjoint

En millions d'euros	Actifs courants	Actifs non courants	Passifs courants	Passifs non courants	Chiffre d'affaires se rapportant à ces participations	Charges se rapportant à ces participations
Reef Casinos	7	25	(10)	42	22	(19)
Adagio	17	12	27	2	28	(27)
Société d'Exploitation des Résidences Hôtelières Rail	10	0	5	5	43	(39)
Société Immobilière d'Exploitation Hôtelière Algérienne	8	16	4	20	12	(11)
Ibis Colombie	1	7	1	7	4	(4)

Les informations présentées ci-dessus sont en quote-part de détention du Groupe.

Dans le cadre de ces participations, Accor n'a contracté aucun passif éventuel significatif ni pris aucun engagement en capital dont il pourrait être tenu responsable.

Note 43. Parties liées

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 24, le Groupe a considéré les parties liées ci-dessous :

- l'ensemble des sociétés consolidées en intégration globale, en intégration proportionnelle ou en mise en équivalence ;
- l'ensemble des membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration ainsi que leur famille proche ;
- l'ensemble des sociétés dans lesquelles un membre du Comité Exécutif ou un membre du Conseil d'Administration détient un droit de vote significatif ;
- Les sociétés exerçant une influence notable sur Accor ;
- Les sociétés contrôlées exclusivement ou conjointement par une société exerçant une influence notable sur Accor.

✓ **Sociétés consolidées en intégration globale, intégration proportionnelle ou en mise en équivalence**

Les relations entre la société mère et ses filiales, coentreprises et entreprises associées sont quant à elles présentées en Note 41. Les transactions entre la société mère et ses filiales, qui sont des parties liées, ont été éliminées en consolidation et ne sont pas présentées dans ces notes. Les transactions entre la société mère et ses entreprises associées et ses coentreprises ne sont pas significatives en 2012 et 2013.

✓ **Membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration**

L'ensemble des transactions conclues avec les membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration sont détaillées en Note 44. Par ailleurs, les engagements pris au bénéfice des mandataires sociaux, ainsi que toute convention conclue avec l'un ou plusieurs des membres du Conseil d'administration, directement ou indirectement, sont présentés dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés, inséré au Chapitre III du document de référence 2013.

✓ **Sociétés dans lesquelles un membre du Comité Exécutif ou du Conseil d'Administration de Accor y détient un droit de vote significatif**

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.

✓ **Sociétés exerçant une influence notable sur Accor**

Les sociétés Colony Capital et Eurazeo, agissant de concert, exercent ensemble une influence notable sur Accor dans le cadre du pacte d'actionnaires qu'ils ont conclu (cf. Note 2.C). Aucune transaction significative avec ces sociétés n'a été réalisée au cours des exercices 2012 et 2013.

Note 44. Rémunérations des personnes clés du Management

En millions d'euros	2012		2013	
	Charges	Montant au bilan	Charges	Montant au bilan
Avantages à court terme reçus	7	4	8	4
Avantages postérieurs à l'emploi (1)	3	17	(10)	3
Autres avantages à long terme	-	-	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail (1)	-	-	13	3
Paiements sur la base d'actions	3	-	4	-
Rémunération globale	13	21	15	10

(1) Au 31 décembre 2013, les montants présentés s'expliquent principalement par les départs de certains membres du Comité Exécutif au cours de la période générant notamment une reprise de provisions relatives aux avantages postérieurs à l'emploi (engagement de retraites).

Les personnes clés du management comprennent les membres du Comité Exécutif, qui comprenait huit membres à fin décembre 2013, et les membres du Conseil d'Administration.

Les rémunérations des personnes clés du management présentées ci-dessus comprennent l'intégralité des rémunérations perçues par les différents membres ayant composé le Comité Exécutif au cours de l'exercice 2013.

Les membres du Conseil d'Administration reçoivent quant à eux comme seule rémunération des jetons de présence. Au cours de la période, le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration au titre de l'exercice 2012 s'est élevé à 550 720 euros.

Note 45. Honoraires des Commissaires aux Comptes

Le montant total des honoraires des Commissaires aux Comptes comptabilisé au compte de résultat au cours de l'exercice et de l'exercice précédent se détaille de la façon suivante :

En millions d'euros	2012 (*)	2013
Honoraires facturés au titre du contrôle légal des comptes consolidés	(8)	(8)
Honoraires facturés au titre des prestations de services entrant dans les diligences directement liées à la mission de contrôle légal des comptes consolidés	(2)	(0)
Total des honoraires facturés par les commissaires aux comptes	(10)	(8)

(*) Les honoraires présentés ci-dessus correspondent à la totalité des honoraires du Groupe (y compris les sociétés reclassées en « activités non conservées » en application de la norme IFRS 5).

Note 46. Evénements post clôture

Lancement d'une émission obligataire

Le 31 janvier 2014, Accor a procédé au placement d'une émission obligataire à 7 ans, d'un montant de 750 millions d'euros, et assortie d'un coupon de 2,625%.

Cette opération permet au Groupe d'allonger la maturité moyenne de sa dette tout en diminuant sensiblement son coût moyen de financement.

Remboursement de l'emprunt obligataire du 4 février 2009

Le 4 février 2014, Accor a procédé au remboursement du solde de l'emprunt obligataire émis le 4 février 2009 (cf. Note 2.D) pour un montant de 402,25 millions d'euros.